

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Héros et rituels au sein des équipes multiculturelles : de nouveaux facteurs pour
favoriser l'intégration

par

Sarah Grenier Darveau

Mémoire présenté à la Faculté d'administration

En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences

Maîtrise en administration
Concentration en Intervention et changement organisationnel

Juillet 2017

© Sarah Grenier Darveau, 2017

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Héros et rituels au sein des équipes multiculturelles : de nouveaux facteurs pour
favoriser l'intégration

par

Sarah Grenier Darveau

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-François Lalonde

Directeur de recherche

Pierre Noël

Membre du jury

Julie Béliveau

Membre du jury

Sommaire

La présence de la diversité culturelle est un enjeu en contexte organisationnel. La mondialisation pousse de nombreuses organisations à s'internationaliser pour rester compétitives et certaines doivent recruter à l'international pour aller chercher la main d'œuvre dont ils ont besoin. En prenant aussi en compte l'augmentation d'immigrants un peu partout dans le monde, cela fait en sorte que les diverses cultures ne se sont jamais autant côtoyées en contexte organisationnel (Bidjongou, 2008; Chevrier, 2012; Deschamps, 2013; Distefano & Maznevski, 2000; Genest, 2007; Makela, Maznevski, Stahl & Zander, 2010; Meier, 2013). En ce sens, l'étude de la diversité culturelle en entreprise est un sujet d'actualité permettant de répondre à des enjeux managériaux réels. De façon plus précise, ce mémoire aborde l'intégration au sein des équipes de travail multiculturelles.

Bien que plusieurs auteurs (Chevrier, 2000; Karjalainen, 2010; Meier, 2013; Mazur, 2010) se soient intéressées aux liens entre la culture organisationnelle et les équipes de travail multiculturelles, le lien entre ce type d'équipe et les composantes culturelles observables au sein de l'équipe, soit les rituels, les héros et les symboles (Hofstede, 2001), n'a pas été abordé dans la littérature. Ainsi, la présente recherche tente d'étudier un aspect lié au fonctionnement des équipes multiculturelles, soit le processus d'intégration des membres. **L'objectif de ce mémoire est donc de comprendre comment les composantes culturelles au sein des équipes peuvent favoriser l'intégration dans les équipes multiculturelles.**

Pour ce faire, des entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès des membres de trois équipes multiculturelles. L'entreprise participante est un centre de recherche canadien. Suite à la collecte de données, les verbatims des entrevues ont été analysés selon la technique de l'analyse transversale (Prévost & Roy, 2015), à l'aide du logiciel QDA Miner.

Les principaux résultats de cette étude sont liés à deux composantes culturelles principales, soit le héros et les rituels. D'une part, le chercheur principal de l'équipe est considéré

comme un héros, au sens culturel du terme, puisqu'il est reconnu comme tel dans son équipe et qu'il y joue un rôle déterminant dans l'intégration des membres. En fait, c'est l'exercice de trois fonctions précises qui font de lui un héros au sein de son équipe : il représente la réussite, il a un rôle de soutien et il a un rôle de modèle. Ces caractéristiques influencent positivement l'expérience d'intégration des membres de son équipe et le tout est maximisé par l'authenticité du chercheur et la présence d'un climat de convivialité. D'autre part, les rituels sont des activités sociales qui permettent de souligner des événements importants, tels un changement ou un succès, ou de développer des liens interpersonnels entre les membres de l'équipe. Ces activités sont perçues comme essentielles dans le groupe et ont été mentionnées par les membres de l'équipe comme un élément favorisant l'intégration.

Enfin, la principale contribution de ce mémoire est de soulever l'importance de tenir compte des composantes culturelles du héros et des rituels dans la compréhension du phénomène d'intégration dans les équipes multiculturelles. D'autres contributions, théoriques et pratiques, ainsi que les limites de cette recherche et des pistes pour de futures recherches concluront ce mémoire.

Table des matières

Sommaire.....	i
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature. Cultures, équipes et intégration	3
Section A : Équipe de travail et cultures	3
A.1.1 Introduction	3
A.1.2 Contexte	3
A.1.3 Culture et organisations	4
Diversité culturelle	4
Culture	5
Culture organisationnelle (ou d'entreprise)	8
A.1.4 Équipes de travail multiculturelles	10
Équipes de travail.....	10
Équipes multiculturelles	11
Management et équipes multiculturelles.....	14
Communication et équipes multiculturelles.....	16
Intelligence culturelle au sein des équipes multiculturelles	17
Surmonter les différences dans les équipes multiculturelles.....	18
A.1.5 Conclusion	21
Section B : Culture d'équipe et intégration	23
B.1.1 Introduction.....	23
B.1.2 Culture d'équipe	24
Définition de la culture d'équipe	24
Développement de la culture d'équipe	26
Éléments de la culture d'équipe	26
Culture d'équipe et performance	32
Conclusion.....	32
B.1.3 Intégration	33
Définition de l'intégration.....	34
Choc culturel	34
Adaptations culturelles.....	35
Facteurs entravant l'intégration.....	35
Facteurs facilitant l'intégration	36
Conclusion.....	39
Section C : Question de recherche	41
Chapitre 2 : Méthodologie.....	43
2.1 Paradigme de recherche.....	43
2.2 Stratégie de recherche.....	44
2.2.1 Recherche qualitative	44
2.2.2 Étude de cas	44
2.3 Participants à l'étude	47
2.4 Méthode de collecte de données.....	49
2.4.1 Entrevues	49
2.4.2 Guide d'entrevue.....	51

2.5 Analyse de données	57
Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats	59
3.1 Catégorie Héros.....	60
3.1.1 Contexte	60
3.1.2 Représentation de la réussite.....	63
3.1.3 Rôle de soutien	64
3.1.4 Rôle de modèle	67
3.1.5 Conclusion.....	70
3.2 Catégorie Rituels.....	72
3.2.1 Rituels du centre de recherche.....	73
3.2.2 Rituels dans les équipes.....	74
3.2.3 Conclusion.....	77
3.3 Synthèse.....	78
Chapitre 4 : Discussion	80
4.1 Introduction.....	80
4.2 Analyse approfondie des résultats	80
4.3 Contributions théoriques de la recherche.....	85
4.4 Contributions pour la pratique	86
4.5 Limites	87
4.6 Pistes pour de futures recherches	88
Conclusion	90
Références	92
ANNEXE I.....	99
ANNEXE II.....	101
ANNEXE III.....	106
ANNEXE IV	113

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Typologie des héros.....	31
Tableau 2.1 : Guide d’entrevue semi-dirigée.....	51
Tableau 2.2 : Questions portant sur la culture d’équipe.....	54
Tableau 2.3 : Questions portant sur l’intégration.....	56

Liste des figures

Figure 1.1 : Niveaux de la culture	27
Figure 1.2 : Modèle de la culture d'équipe	28
Figure 1.3 : Facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel relevés dans la littérature	40
Figure 2.1 : Analyse transversale inductive	47
Figure 3.1 : Modèle intégrateur des facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel	79
Figure 4.1 : Dimensions de la culture d'inclusion	82
Figure 4.2 : Comparaison entre les compétences d'inclusion et les composantes culturelles favorisant l'intégration	83
Figure 4.3 : Contributions théoriques de la présente étude	85

Introduction

Le contexte organisationnel actuel est caractérisé par l'effacement des frontières nationales, tant en ce qui a trait à l'internationalisation des entreprises qu'au recrutement à l'international (Bidjongou, 2008; Chevrier, 2012; Deschamps, 2013; Distefano & Maznevski, 2000; Genest, 2007; Makela, Maznevski, Stahl & Zander, 2010; Meier, 2013). Cette nouvelle dynamique apporte son lot d'enjeux, notamment en ce qui concerne la gestion de la diversité culturelle, et les entreprises doivent être outillées pour y faire face. En assistant à une conférence sur la diversité culturelle, j'ai entendu la métaphore de l'arbuste qui, selon moi, illustre bien la complexité des enjeux liés à la gestion de la diversité culturelle :

« Lorsqu'un jardinier transplante un arbuste, deux facteurs importants vont participer à sa survie. Le premier facteur est le sol dans lequel le jardinier transplante l'arbuste. D'abord, le jardinier doit creuser un trou plus grand que la dimension actuelle des racines de l'arbuste afin qu'il puisse continuer de croître. Ensuite, le sol doit être riche afin que l'arbuste puisse aller y chercher toutes les ressources nécessaires à son développement. L'autre facteur essentiel à la survie de l'arbuste est le soin que lui accorde le jardinier. En effet, la présence du jardinier lui permet d'être arrosé régulièrement et d'avoir un tuteur afin de le soutenir jusqu'à ce qu'il soit assez fort pour être complètement indépendant. Ainsi, il en est de même pour un employé d'origine étrangère qui doit s'intégrer dans une nouvelle équipe de travail. Le premier facteur essentiel à son intégration est le milieu. Ce dernier doit être ouvert et il doit pouvoir y trouver les ressources nécessaires pour s'intégrer. Le second facteur, son jardinier, c'est son gestionnaire, qui doit être présent et le soutenir afin que son intégration soit une réussite. » - Hubert Makwanda

L'étude de l'intégration dans les équipes multiculturelles¹ est un enjeu d'actualité. L'objectif de la présente recherche est **de comprendre comment les composantes culturelles peuvent favoriser l'intégration au sein des équipes multiculturelles**. Ce mémoire est présenté en quatre chapitres, soit la revue de littérature, la méthodologie, la présentation et l'analyse des résultats et la discussion.

¹ Pour la présente recherche, le terme équipe multiculturelle sera favorisé, selon la définition d'Adler (1991). Aussi, le terme « interculturel » sera utilisé seulement pour respecter l'appellation admise de certains concepts : management interculturel, communication interculturelle et formation interculturelle.

Le premier chapitre présente la recension des écrits sur les sujets liés à la culture, aux équipes de travail et à l'intégration. Le contexte associé à la problématique de recherche est d'abord expliqué, puis les principaux thèmes sont abordés en deux sections. Dans un premier temps, l'état des connaissances en ce qui a trait à la culture organisationnelle² et aux équipes de travail multiculturelles est présenté. Puis, les thèmes de la culture d'équipe et de l'intégration sont approfondis. Enfin, l'objectif de la recherche est explicité à la fin de ce chapitre.

Le second chapitre présente les choix méthodologiques ainsi que leur justification afin de répondre à l'objectif de cette recherche. Les thèmes abordés sont le paradigme de recherche, la stratégie de recherche, les participants, la méthode de collecte de données et la méthode d'analyse des données.

Le troisième chapitre est dédié à la présentation et l'analyse des résultats de l'étude. Les résultats sont présentés selon les deux grandes catégories émergentes, soit le héros et les rituels. Enfin, l'analyse des résultats permet de présenter un modèle théorique intérateur des facteurs facilitant l'intégration en contexte multiculturel.

Le dernier chapitre, pour sa part, présente une comparaison entre les résultats de cette étude et certains modèles importants de la littérature. De plus, les contributions et les limites de la recherche y sont abordées. Finalement, ce chapitre se conclut avec la présentation de pistes de recherches futures.

² Pour la présente recherche, les termes « culture organisationnelle » et « culture d'entreprise » sont utilisés comme des synonymes.

Chapitre 1 : Revue de la littérature.

Cultures, équipes et intégration

Section A : Équipe de travail et cultures

A.1.1 Introduction

Le texte qui suit a pour objectif de faire le point sur les principaux éléments identifiés dans la littérature au sujet de la culture et des équipes de travail. En soulevant les résultats des principales études dans ces deux domaines, il est possible de mettre en lumière les éléments à améliorer ou à compléter dans la littérature. Dans un premier temps, les thèmes de la culture organisationnelle et des équipes de travail multiculturelles sont traités, en débutant par quelques éléments de contexte. Dans un second temps les jonctions et les manques dans la littérature portant sur ces deux thèmes sont abordés.

A.1.2 Contexte

Suite à la Seconde Guerre mondiale, de nombreuses transformations provoquent l'entrée dans une ère nouvelle de l'économie mondiale, soit la mondialisation. Caractérisé par la globalisation, les échanges internationaux, l'internationalisation des organisations et les mouvements de population, ce phénomène majeur a largement influencé les entreprises. D'une part, la diversité des employés augmente considérablement, certaines entreprises devenant elles-mêmes des milieux interculturels. Désormais, la gestion interculturelle est donc un enjeu à prendre en considération au sein des organisations. D'autre part, les entreprises doivent se transformer pour s'adapter à leur nouvelle configuration internationale. Les alliances, les fusions et les acquisitions à l'étranger étant de plus en plus fréquentes, les membres d'une même équipe de travail peuvent se trouver dans des lieux physiques différents, même dans des pays ou des continents différents, et il est impératif pour ces organisations de mettre en place des mesures adaptées à leur nouvelle réalité internationale (Bidjongou, 2008; Chevrier, 2012; Deschamps,

2013; Distefano & Maznevski, 2000; Genest, 2007; Makela, Maznevski, Stahl & Zander, 2010; Meier, 2013).

Les organisations ont aussi accès à des ressources sur le plan mondial, tant en ce qui a trait aux connaissances qu'aux compétences (Meier, 2013). Ainsi, l'environnement des entreprises se complexifie puisque la concurrence augmente dans un marché dorénavant international (Delavallée, 2002). Ainsi, tel que le soulève Chevrier (2012), ce contexte provoque l'ouverture des frontières au niveau mondial; les cultures ne se sont donc jamais autant côtoyées. En ce sens, l'enjeu culturel devient plus important et la gestion de la diversité devient une tâche quotidienne. D'une part, puisque le marché s'élargit, la demande se diversifie. Les entreprises doivent donc intégrer la diversité culturelle à leur réalité afin de subvenir à la demande du marché. D'autre part, l'intégration culturelle est aussi nécessaire à l'interne puisque la diversité du personnel mène vers le développement d'équipes de travail multiculturelles (Meier, 2013). Ainsi, cette nouvelle réalité en contexte organisationnel nécessite un effort d'adaptation considérable pour les acteurs concernés. À la conclusion de son livre « Cultures et mondialisation », Philippe d'Iribarne (1998) traduit bien l'enjeu auquel font face les organisations : « Les entreprises aimeraient sans doute pouvoir se débarrasser à bon compte du souci d'avoir à gérer la diversité des cultures. Faute d'avoir quelque chance d'y arriver, elles ont un grand intérêt à la gérer avec compétence » (p. 326).

A.1.3 Culture et organisations

Diversité culturelle

La diversité culturelle est donc un élément indispensable de la gestion organisationnelle dans le contexte actuel. Le multiculturalisme devient même parfois un élément identitaire des entreprises puisque certaines se définissent comme des groupes multiculturels (Loth, 2006; Meier, 2013). Ainsi, les membres du personnel de ces entreprises portent un certain héritage culturel, ce qui met de l'avant les différences individuelles et peut mener à la confrontation des cultures (Bidjongou, 2008). Les différences peuvent émerger à plusieurs niveaux, notamment en ce qui a trait aux interactions, à la façon de communiquer et d'agir, et aux normes sociales et

valeurs caractérisant chaque culture (Bidjongou, 2008; Distefano & Maznevski, 2000). Donc, la conjugaison de ces différences fondamentales accroît nécessairement les difficultés auxquelles sont exposés les membres de l'équipe de travail (Loth, 2006; Meier, 2013). Ces difficultés liées aux divergences culturelles sont parfois le motif de départs de membres dans les équipes multiculturelles et d'échecs d'alliances, de fusions ou d'acquisitions au plan international (Chevrier & Segal, 2011; Meier, 2013).

La diversité culturelle en entreprise apporte forcément son lot de défis. Adler (1991) et Meier (2013) soulèvent quelques risques potentiels, tels les relations conflictuelles, les problèmes de communication, la dégradation du climat social, l'ethnocentrisme, l'ambiguïté, la complexité et la confusion provoquée par la diversité, les conflits d'objectifs et d'intérêts, la difficulté à atteindre un accord commun ainsi que la lenteur du processus décisionnel. Ces mêmes auteurs mettent aussi de l'avant les avantages de la diversité en organisation. À l'interne, la diversité permet d'avoir accès à de multiples perspectives et interprétations, davantage de flexibilité et d'ouverture aux nouvelles idées, une plus grande capacité de résolution de problèmes complexes et une plus grande capacité d'enrichissement et de développement personnel pour les employés. À l'externe, la diversité favorise la capacité de l'entreprise à recruter à l'international et à s'adapter à ses différents clients étrangers. Enfin, la diversité permet à l'entreprise d'avoir une compréhension accrue des autres pays.

Culture

Bien que la culture soit un sujet de plus en plus populaire en contexte organisationnel, la compréhension de ce concept n'est pas la même pour tous. En fait, la notion de culture est appliquée dans de nombreux domaines et plusieurs sens lui sont liés, ce qui provoque une confusion généralisée (Chevrier, 2012). Ainsi, il devient primordial de s'attarder d'abord sur une définition claire de la culture afin de pouvoir l'étudier davantage. La littérature offre un nombre important de définitions diverses du concept de culture. Thévenet (2010) explique cette diversité par le fait que la notion de culture est à la base de plusieurs théories et parce que les auteurs ajustent leur définition selon leur propre compréhension et selon le domaine auquel ils appliquent

ce concept. Malgré cette diversité des définitions, certains éléments se retrouvent dans la plupart d'entre elles. Ainsi, il est convenu que la culture comporte un principe de partage dans un groupe ou une société (Chevrier, 2004; Davoine, 2013; Distefano & Maznevski, 2000; Halverson & Tirmizi, 2008; Hofstede, 2001). L'élément de partage défini peut être un contexte d'interprétation (Chevrier, 2004), un cadre de référence (Davoine, 2013), des normes d'interaction (Distefano & Maznevski, 2000), des façons de penser, de se sentir et d'agir (Halverson & Tirmizi, 2008) ou une programmation de l'esprit (Hofstede, 2001). Dans la plupart des définitions de la culture, il y a aussi la présence des notions de valeurs, croyances et symboles sur lesquels reposent les normes partagées par les membres du groupe (Chevrier, 2004; Davoine, 2013; Distefano & Maznevski, 2000; Halverson & Tirmizi, 2008; Hofstede, 2001). *Ainsi, de façon générale, la culture est un cadre de référence des façons de penser, de se sentir et d'agir partagé par les membres d'un groupe et soutenu par des valeurs, croyances et symboles communs. La culture, définie ainsi, permet aux membres d'un même groupe d'interpréter les expériences qu'ils vivent (Chevrier, 2012).* En ce sens, chaque groupe duquel un individu est membre a une culture à laquelle ce dernier adhère comme la culture familiale, la culture de métier, la culture d'entreprise et la culture nationale, pour citer quelques exemples (Deschamps, 2013).

De nombreux auteurs se sont intéressés au concept de culture et certains d'entre eux ont élaboré des modèles comportant diverses dimensions culturelles. D'abord, Hofstede (2001) a développé un modèle à cinq dimensions culturelles suite à une importante étude avec l'entreprise IBM. Ce modèle est une référence en management interculturel et ces dimensions sont les suivantes : individualisme versus collectivisme, masculinité versus féminité, distance hiérarchique, tolérance à l'incertitude et orientation à court terme versus à long terme. Plus tôt, en 1961, Kluckhohn et Strodtbeck (cité par Halverson & Tirmizi, 2008) avaient élaboré un modèle des valeurs culturelles qui guident les comportements des membres du groupe. Ce modèle permet de décrire une culture selon son orientation sur cinq valeurs, soit la nature humaine, la relation entre l'homme et la nature, le temps, l'activité et le relationnel. Un autre modèle cadrant les valeurs culturelles a été développé par Trompenaars et Hampden-Turner. Ce modèle, ayant pour objectif la compréhension de l'influence de la culture en entreprise, comporte

sept dimensions : universalisme versus particularisme, individualisme versus collectivisme, objectivité versus subjectivité, engagement diffus versus engagement limité, statut attribué versus statut acquis, attitude à l'égard du temps et contrôle interne versus contrôle externe (Trompenaars et Hampden-Turner, 1998, cité par Halverson & Tirmizi, 2008). De son côté, Schwartz (1994) avait élaboré un modèle afin de mettre en lumière les différences culturelles pour permettre une meilleure compréhension des différentes cultures. Ce modèle comprend sept dimensions soit l'harmonie, l'incorporation sociale, la hiérarchie, la maîtrise, l'autonomie affective, l'autonomie intellectuelle et l'égalitarisme (Schwartz, 1994, cité par Halverson & Tirmizi, 2008). Pour sa part, Halverson (1993) a fait émerger un inventaire des contextes culturels à partir du modèle de Hall (1959). Cet inventaire permet de décrire les interactions dans un environnement multiculturel basé sur les dimensions d'association, d'interaction, de territorialité, de temporalité et d'apprentissage (Halverson, 1993, cité par Halverson & Tirmizi, 2008). Enfin, House et ses collègues ont mis sur pied un modèle, à neuf dimensions culturelles, dans le cadre du projet GLOBE (2004). Les dimensions sont les suivantes : orientation future, égalitarisme, autoritarisme, orientation humaine, collectivisme institutionnel, collectivisme au sein du groupe, orientation vers la performance, concentration du pouvoir et évitement de l'incertitude (House et ses collègues, 2004, cité par Halverson & Tirmizi, 2008).

Tous ces modèles visent à décrire et comprendre les cultures selon différentes valeurs qu'elles soutiennent, que les auteurs ont traduites en dimensions culturelles. Les valeurs véhiculées dans un groupe ne sont pas observables en soi, c'est donc par le comportement des membres du groupe qu'il est possible de les discerner (Hofstede, 2001). Dans le même sens, dans l'explication et la description détaillée d'une expérience vécue, il est possible de faire émerger les évidences culturelles qui guident le comportement de l'individu (D'Iribarne, 1998). Ces évidences culturelles peuvent se révéler elles-mêmes chez l'individu dans le contact avec une autre culture, où tout ce qu'il tient pour acquis dans son groupe est remis en question dans l'autre groupe. L'individu comprend alors que son cadre de référence n'est pas partagé par tous (D'Iribarne, 1998).

Culture organisationnelle (ou d'entreprise)

La notion de culture d'entreprise devient populaire au début des années 80, alors qu'elle est utilisée comme un outil de management afin de rester compétitif dans un environnement économique changeant (Chevrier, 2012; Delavallée, 2002). Comme pour la notion de culture, la plupart des auteurs personnalisent leur définition de la culture organisationnelle selon le contexte particulier auquel le concept est appliqué. Cependant, la définition de Schein (1990) englobe les caractéristiques soulevées par la plupart des auteurs. *Pour Schein (1990) la culture organisationnelle est définie par un modèle de normes partagées par les membres d'un groupe et enseigné aux nouveaux membres qui dicte les façons de penser, d'interpréter et de se sentir acceptables au sein du groupe et qui s'est développé à travers l'histoire du groupe, dans la résolution des problèmes d'adaptation et d'intégration.* Selon cette définition, une culture peut être partagée par tous les employés, mais certains groupes ou certaines équipes, ayant une histoire commune, peuvent aussi développer une sous-culture au sein de l'entreprise (Schein, 1990). La culture de l'entreprise se construit donc progressivement puisque les valeurs et les croyances qu'elle soutient ne deviennent des évidences qu'au fil du temps (Delavallée, 2002; Schein, 1990). De plus, la culture est soumise à l'influence de différents facteurs au cours de son développement, comme la culture nationale et régionale des employés et de l'endroit géographique où se situe l'entreprise, la culture professionnelle et les particularités du fondateur et des dirigeants (Meier, 2013). Ce dernier facteur a un impact considérable sur la culture de l'organisation puisque les valeurs des dirigeants et du fondateur de l'entreprise se traduisent dans le système d'embauche du personnel (Daval & al., 1990). Plus précisément, le profil recherché pour les employés de l'entreprise doit correspondre aux valeurs de l'entreprise, qui sont elles-mêmes teintées des valeurs des dirigeants et du fondateur.

Hofstede (2001), met de l'avant quatre niveaux distincts de la culture, soit les valeurs, qui ne s'observent pas de prime abord, les symboles, se référant aux objets porteurs de sens dans une culture, les héros, se référant aux personnes ou personnages populaires servant de modèle pour les autres, et les rituels, se référant aux activités perçues comme essentielles au sein du groupe. Les niveaux de la culture ont aussi été étudiés dans le contexte organisationnel. En effet, Bertrand (1991) reconnaît trois niveaux de la culture organisationnelle, le premier étant celui des valeurs,

qui sont fondamentales à la culture, le second représente les stratégies culturelles, donc les idéologies partagées dans l'organisation, et le dernier niveau rassemble les faits culturels comme les activités ou les rituels. De son côté, Schein (1990) a aussi divisé la culture en trois niveaux, elle se manifeste d'abord par les artefacts, donc ce qui est observable, ensuite par les valeurs partagées, qui font le pont entre les deux autres niveaux, puis par les postulats fondamentaux, qui sont à la base de la culture. Ces trois niveaux représentent bien la profondeur de la culture dans l'organisation et permet de comprendre pourquoi il est difficile de faire des changements sur le plan culturel (Schein, 1990; Driskill & Brenton, 2011).

La culture d'une organisation peut être classée comme forte ou faible. Une organisation dont tous les employés s'identifient à la culture de l'entreprise, ont des valeurs communes, ont des croyances qui reflètent les éléments culturels visibles et connaissent l'histoire de l'entreprise, qui s'échelonne sur une longue période de temps, est une organisation ayant une forte culture d'entreprise. Au contraire, si les valeurs sont partagées par la direction seulement, qu'il y a des contradictions entre les croyances des employés et les éléments culturels de l'entreprise, que les employés s'identifient à des sous-cultures plutôt qu'à la culture organisationnelle et, si l'histoire de l'entreprise est relativement récente et peu connue des employés, il est alors question d'une culture organisationnelle faible (Driskill & Brenton, 2011). Les entreprises dont la culture est forte auraient une performance économique plus stable, ce qui se traduit par un avantage concurrentiel à long terme pour l'organisation (Hereng, 2012).

Les employés qui adhèrent à la culture de l'entreprise intègrent un cadre de références, de connaissances et de représentations liées à la réalité organisationnelle. La compréhension entre les employés est alors facilitée, tant en ce qui concerne les comportements que les stratégies adoptées et l'entreprise profite d'une bonne cohésion interne. En ce sens, dans le domaine du management, la culture organisationnelle est un outil intéressant pour accroître le niveau d'efficacité et la performance de l'entreprise (Thévenet, 2010). Par exemple, de plus en plus d'entreprises s'internationalisent et développent, par le fait même, une culture d'entreprise globale (Deschamps, 2013). C'est dans cette situation, entre autres, que l'enjeu de confrontation

des cultures nationales et organisationnelle émerge davantage. Cet enjeu sera discuté plus en profondeur dans la section suivante.

A.1.4 Équipes de travail multiculturelles

Équipes de travail

Une équipe de travail est définie comme un groupe de deux individus ou plus, dans la même entreprise, ayant des tâches communes et mesurables, dans un système social défini (Jehn, 1995, cité par Cure, 2012). Dans la littérature, les termes « équipe de travail » et « groupe de travail » sont souvent interchangeables. Cependant, l'« équipe » et le « groupe » se distinguent par le degré d'interdépendance entre les membres. D'une part, une équipe est une unité ayant un objectif commun. Ainsi les tâches, les rencontres et les rôles sont tous liés à cet objectif qu'ils doivent atteindre ensemble. L'aspect collectif est donc mis de l'avant. L'objectif de l'équipe est précis et distinct de la mission générale de l'organisation. D'autre part, le groupe peut rassembler une partie ou tous les membres de l'organisation dont l'objectif est lié à la mission de l'entreprise, mais ceux-ci ne sont pas nécessairement tenus de travailler ensemble (Halverson & Tirmizi, 2008).

Maintenant que la distinction est faite entre les termes « équipe » et « groupe », il est possible de définir plus précisément l'équipe de travail par son type. D'abord, on peut parler d'équipes de travail formelles, soit les équipes de travail ayant des tâches et un objectif commun. Une équipe de travail peut aussi être informelle si elle travaille sur un problème précis à résoudre. D'autres types d'équipes sont les équipes mises en place pour des projets spécifiques, comme les équipes de projet et les comités, ces derniers se distinguant par leur mandat qui est associé à un projet spécial pour une période de temps fixe. Enfin, les deux derniers types d'équipe, soit les équipes virtuelles et les équipes autonomes, sont de plus en plus fréquents dans le contexte organisationnel actuel. Les équipes virtuelles se caractérisent par le fait que les membres ne se retrouvent pas dans le même lieu physique. Pour leur part, les équipes autonomes ont un degré d'autonomie très élevé afin d'assurer une meilleure performance (Halverson & Tirmizi, 2008).

Le travail d'équipe comprend plusieurs aspects. Halverson et Tirmizi (2008) en ont soulevé les principales composantes, soit le leadership, la communication, la gestion des conflits et la prise de décisions. C'est à travers ces processus que le travail d'équipe prend forme pour atteindre l'objectif visé. Afin d'atteindre ses objectifs et de le faire de façon performante, l'équipe peut avoir recours à la consolidation d'équipe. En effet, les activités de consolidation d'équipe visent à travailler les processus d'équipe dans le but d'accroître son efficacité. En général, la consolidation d'équipe est basée sur les valeurs d'équité, d'ouverture et de relation (Halverson & Tirmizi, 2008).

Les entreprises ont chacune leur propre culture, il s'agit de la culture organisationnelle, telle que mentionnée précédemment. En ce sens, les équipes de travail partagent généralement la culture de l'organisation pour laquelle elles travaillent. Par contre, l'étude de Bachoo (2002) soulève la possibilité de l'existence d'une culture spécifique à l'équipe. Ainsi, les membres d'une équipe de travail partageraient à la fois la culture de l'organisation et une culture différente au niveau de l'équipe elle-même. Cette culture d'équipe est définie par les valeurs, croyances et normes partagées par les membres de l'équipe. Ce concept sera élaboré davantage dans la section sur la culture d'équipe.

Équipes multiculturelles

L'intérêt, en recherche, pour les équipes de travail multiculturelles est pertinent puisqu'il s'agit d'un phénomène de plus en plus présent dans les organisations. La plupart des travaux à cet égard se sont penchés sur la performance des équipes multiculturelles, bien que certains auteurs aient exploré d'autres sujets, de nombreux aspects restent encore à découvrir (Genest, 2007). L'enjeu principal est lié à la gestion des équipes, les gestionnaires devant effectivement jongler avec les différentes cultures afin d'établir un climat d'équipe propice à la productivité (Deschamps, 2013). En ce sens, de nombreuses études ont été effectuées dans le domaine du management interculturel, ce thème sera abordé ultérieurement. Tel que décrit préalablement, le contexte économique actuel conduit à l'augmentation de la diversité culturelle en entreprise.

Ainsi, la présence d'équipes multiculturelles, soit des équipes dont les membres représentent deux cultures différentes ou plus, est de plus en plus fréquente (Jang, 2014; Makela, Maznevski, Stahl & Zander, 2010). En fait, Adler (1991) décrit trois types d'équipes multiculturelles : l'équipe multiculturelle dont les membres représentent trois cultures différentes ou plus, l'équipe biculturelle, dont les membres représentent deux cultures différentes et, finalement, l'équipe dont tous les membres représentent une même culture, sauf un, est nommée l'équipe symboliquement biculturelle. La culture influence le travail d'équipe puisque celui-ci est basé sur la coopération des membres. Ainsi, la bonne coopération est une variable fondamentale pour que les équipes de travail multiculturelles atteignent les résultats souhaités (Chevrier, 2012; D'Iribarne, 1998).

Le dilemme suivant s'impose dans la réalité quotidienne des équipes de travail multiculturelle : doit-on profiter de la diversité des points de vue des membres de l'équipe ou travailler à atteindre un consensus entre les membres de l'équipe? (Bachmann, 2006) En fait, la plupart des auteurs s'entendent pour affirmer que la diversité culturelle dans les équipes de travail est un couteau à double tranchant, puisqu'il s'agit d'une situation qui comporte à la fois des avantages et des inconvénients (Achaïbi, 2012; Adler, 1991; Bachmann, 2006; Bidjongou, 2008; Chevrier, 2000; Deschamps, 2013; Distefano & Maznevski, 2000; Jang, 2014). Les principaux inconvénients soulevés par les auteurs sont les incompréhensions, les mauvaises interprétations, la confusion, les tensions et les ambiguïtés (Achaïbi, 2012; Adler, 1991; Bidjongou, 2008; Chevrier, 2000; Deschamps, 2013; Loth, 2006). Les problèmes relationnels parfois présents dans les équipes de travail multiculturelles sont aussi néfastes pour l'équipe (Achaïbi, 2012; Loth, 2006). De plus, Adler (1991) et Loth (2006) soulignent la complexité de l'équipe multiculturelle comme un inconvénient potentiel. Finalement, d'autres désavantages sont liés aux problèmes de communication, à la difficulté d'atteindre un accord commun dans l'équipe (Adler, 1991) ainsi que la possibilité de division entre les cultures, donc de division dans l'équipe. Cependant, si ces nombreuses difficultés entravent le fonctionnement de l'équipe multiculturelle, elles n'empêchent pas nécessairement l'équipe d'atteindre les résultats escomptés (Chevrier, 2000).

Dans un autre ordre d'idées, les bénéfices principalement reconnus dans la littérature sont liés à la créativité et l'innovation dans les équipes multiculturelles dues au partage de points de vue différents. Ces avantages sont illustrés par les perspectives et interprétations diversifiées, par l'ouverture aux nouvelles idées et par le développement d'approches et de solutions innovantes (Achaïbi, 2012; Adler, 1991; Bachmann, 2006; Bidjongou, 2008; Chevrier, 2000; Deschamps, 2013; Distefano & Maznevski, 2000). Adler (1991) met en lumière l'avantage concurrentiel du multiculturalisme dans la relation avec les clients étrangers. En effet, la relation client est beaucoup plus efficace lorsque l'entreprise saisit la réalité dans laquelle son client baigne. Dans le même sens, la diversité culturelle permet une meilleure compréhension des employés étrangers, dans un contexte de multinationale (Adler, 1991) et facilite l'intégration des employés d'origines différentes dans l'organisation (Deschamps, 2013). D'autres bénéfices des équipes multiculturelles, tel l'accès à un large bassin de connaissances (Bidjongou, 2008), le développement personnel des membres de l'équipe (Chevrier, 2000) et la flexibilité de l'équipe (Adler, 1991) sont aussi à prendre en considération. Enfin, l'augmentation de l'efficacité et de la performance s'avèrent aussi être des avantages potentiels dans la littérature, mais de nombreux facteurs peuvent empêcher ce bénéfice potentiel (Achaïbi, 2012; Bachmann, 2006; Jang, 2014).

La performance d'une équipe est évaluée selon le degré d'atteinte des objectifs, l'efficience collective et l'apprentissage de l'équipe (Chevrier, 2012). En ce qui concerne les équipes de travail multiculturelles, de nombreux facteurs peuvent venir entraver la performance. La réponse positive du gestionnaire face aux différences culturelles, le degré d'interdépendance des tâches, le type de tâches (Halverson & Tirmizi, 2008), la cohésion de l'équipe (Chevrier, 2012), la bonne communication, le partage de valeurs communes (Makela, Maznevski, Stahl & Zander, 2010) et le degré de différences culturelles entre les membres de l'équipe (Ayub & Jehn, 2014; Halverson & Tirmizi, 2008) sont tous des facteurs contribuant à la performance de l'équipe multiculturelle. Ces facteurs, étant eux-mêmes influencés par les différences culturelles, déterminent à leur tour le niveau de performance de l'équipe. Si la performance de l'équipe est affectée par un seul membre, il peut être pertinent de miser sur un changement individuel afin de pallier au problème. Howard et Howard (2001, cité par Halverson & Tirmizi, 2008) proposent trois façons d'y parvenir, soient l'approche développementale, l'approche de type soutien et

l'approche compensatoire. L'approche développementale mise sur l'apprentissage de l'individu par l'éducation, la pratique et l'étude. La seconde approche est axée sur le soutien offert par un mentor ou un coach dans le changement. La dernière approche, compensatoire, est une alternative visant à modifier la tâche, la personne qui fait la tâche ou l'organisation du travail afin d'éliminer le problème.

Management et équipes multiculturelles

Bien que le phénomène de la mondialisation ait touché les entreprises partout dans le monde, son impact le plus important fut sur les grandes entreprises américaines (Demir & Karakose, 2011). C'est donc en Amérique du Nord que le concept de management interculturel a fait son entrée. L'émergence du management interculturel est principalement liée à un enjeu économique puisque la diversité culturelle peut entraîner des coûts importants dans l'organisation dus aux incompréhensions dans les équipes de travail multiculturelles (Chevrier, 2012). Le domaine du management interculturel a d'abord fait ses preuves en Amérique du Nord et a été, par la suite, adopté par l'Europe. L'idée à la base du management interculturel est d'offrir un environnement de travail axé sur la démocratie, le support et l'innovation afin de faciliter l'intégration de la main-d'œuvre diversifiée et d'atteindre une performance optimale (Demir & Karakose, 2011). Le management interculturel offre des outils aux gestionnaires à deux niveaux, d'abord sur l'éthique dans les équipes de travail multiculturelles et, ensuite, sur les pratiques de gestion efficaces en contexte de diversité (Chevrier, 2012).

L'environnement multiculturel impose un contexte particulier auquel le gestionnaire doit s'adapter. Pour Adler (1991), la reconnaissance des différences culturelles de la part du gestionnaire est l'aspect central dans la gestion de la diversité. Une fois ces différences mises en lumière, il est possible d'en tirer profit. Ce même auteur souligne que le respect mutuel, l'équité, la rétroaction et le partage d'un but commun sont aussi conditionnels à la gestion efficace de la diversité. Pour sa part, Achaibi (2012) a classé en deux catégories les compétences nécessaires d'un gestionnaire en milieu multiculturel. La première catégorie regroupe les capacités d'équilibre, soit l'ouverture d'esprit, la souplesse et l'adaptabilité, la tolérance à l'ambiguïté, la

résistance au stress, le sens de l'humour, la connaissance de soi et la motivation. La seconde catégorie regroupe les capacités relationnelles, soit le goût du contact, l'intérêt pour les personnes et les compétences de communication, d'écoute, de négociation, linguistiques et sociales. Bidjongou (2008), quant à lui, constate un profil précis bénéfique pour la gestion d'une équipe multiculturelle. Ce profil est caractérisé par des compétences de leadership, une capacité d'organisation et de coordination des activités, une capacité de mobiliser les membres de l'équipe et une capacité d'analyse des résultats. Le gestionnaire avec ce profil favorise la performance de l'équipe et la création d'un climat de convivialité dans l'équipe. Enfin, Muller (2002, cité par Achaïbi, 2012) a élaboré un modèle de management des groupes multiculturels. La clarté est au cœur de ce modèle, le gestionnaire devant rendre explicite ce qui ne l'est pas et réduire les incompréhensions au sein de l'équipe. De cette façon, les ambiguïtés et les malentendus peuvent être éliminés. Le résultat de la méthode présentée par Muller (2002, cité par Achaïbi, 2012) est axé sur les relations harmonieuses dans le groupe, et ce, à trois niveaux. D'abord les relations entre les membres de l'équipe et le gestionnaire, ensuite, les relations entre les membres et le contenu du travail et, finalement, la relation du gestionnaire avec lui-même. Pour atteindre cet état d'harmonie, l'auteur propose une formule en deux temps basée sur la communication. D'une part, la rétroaction permet au gestionnaire de connaître la réalité et le point de vue de chacun de membre de son équipe. D'autre part, la reformulation est utile pour que le gestionnaire partage aux membres de son équipe sa perception de leur réalité respective.

La communication, la collaboration, la résolution de problèmes et les relations interpersonnelles sont des dimensions qui peuvent varier selon la culture d'origine de l'individu. Ainsi, en contexte d'équipe multiculturelle, le leader doit adapter ses interventions aux particularités de son équipe (Fussell & Setlock, 2012; Halverson & Tirmizi, 2008). En plus de tenir compte des dimensions culturelles, le leader doit s'adapter aux comportements et aux caractéristiques individuelles des membres de son équipe. La tâche du leader d'une équipe multiculturelle est donc complexe et nécessite d'être ouvert ainsi que de reconnaître et d'accepter les différences culturelles au sein de son équipe (Halverson & Tirmizi, 2008). Elle est d'autant plus complexe du fait que la culture des membres de l'équipe influence leurs préférences respectives en ce qui a trait aux comportements du leader (Brain & Lewis, 2004). Pour leur part,

Brain et Lewis (2004) indiquent qu'en contexte d'équipe multiculturelle, la formule gagnante serait un juste milieu entre les comportements du leadership transactionnel et transformationnel. De leur côté, Fussell et Setlock (2012) suggèrent qu'une association de deux individus de différentes cultures à la tête de l'équipe multiculturelle serait une approche de leadership gagnante. Alami et Chanlat (2011) notent que la façon dont le gestionnaire met en place sa méthode de gestion avec son équipe serait plus déterminante dans le succès d'un projet que la nature de la méthode elle-même. Ainsi, les auteurs ne s'entendent pas tous sur une façon générale de gérer efficacement les équipes multiculturelles (Halverson & Tirmizi, 2008). En effet, les entreprises ont chacune un contexte particulier pour lequel les pratiques de gestion doivent être adaptées.

Communication et équipes multiculturelles

La communication est un domaine large englobant tout ce qui est lié aux interactions, donc au partage d'informations ou de connaissances, et à la compréhension d'autrui. La culture influence la communication puisque ce sont des représentations culturelles qui nous dictent comment interpréter l'interaction avec l'autre. Cela représente donc un défi à relever pour les équipes de travail multiculturelles (Halverson & Tirmizi, 2008). Le premier obstacle auquel peuvent faire face les membres des équipes de travail multiculturelles est celui de la langue. En effet, cultures différentes signifient parfois langues différentes. L'organisation se doit donc d'établir une langue de travail commune pour tous les employés, qui n'est pas pour autant la langue maternelle de tous. La méconnaissance de la langue officielle de travail peut provoquer des tensions entre les membres de l'équipe dues à des malentendus ou des problèmes de compréhension (Chevrier, 2012; Chevrier & Segal, 2011). Les mauvaises interprétations causées par des représentations sociales différentes sont un autre obstacle fréquent relevant de la communication interculturelle (Chevrier, 2012). Ces situations pourraient être diminuées en favorisant la sensibilisation et la compréhension des perceptions et attitudes d'autrui (Demorgon, 1998, cité par Chevrier, 2012). Une autre possibilité serait d'encourager la description plutôt que l'interprétation dans les équipes de travail multiculturelles. La description est un mode d'interaction neutre et facilitant pour la compréhension interculturelle. De plus, elle s'inscrit

dans une perspective d'équité plutôt que de domination culturelle (Adler, 1991). Dans la rencontre interculturelle, les individus ont effectivement tendance à faire valoir leur propre modèle de communication plutôt que celui de l'autre (Aritz & Walker, 2010). En contexte organisationnel, un mode de communication spécifique se développe dans chaque équipe. Les membres d'une équipe multiculturelle peuvent utiliser ce mode de communication comme un outil en déterminant ensemble, de façon explicite, les structures de communication dont ils feront usage dans leur travail d'équipe (Halverson & Tirmizi, 2008). Ainsi, les différences culturelles risquent moins d'altérer la communication et l'équipe devient plus efficace.

Intelligence culturelle au sein des équipes multiculturelles

L'intelligence culturelle est la capacité d'adaptation aux différentes cultures (Halverson & Tirmizi, 2008). Tout comme le quotient intellectuel (QI), l'intelligence culturelle (CQ) a plusieurs dimensions, soit le CQ métacognitif, le CQ cognitif, le CQ motivationnel et le CQ comportemental (Earley & Ang, 2003). Il s'agit d'un concept récent et étudié, notamment, dans le cadre des équipes de travail multiculturelles. En effet, le fait d'être intelligent culturellement faciliterait les interactions interculturelles. D'abord, l'intelligence culturelle est un prédicateur important du développement de valeurs communes au sein des équipes multiculturelles (Adair, Hideg & Spence, 2013). De plus, l'étude de Ang et ses collègues (2007) démontrent que le CQ métacognitif et le CQ cognitif influencent le jugement culturel et la prise de décision, le CQ motivationnel et le CQ comportemental influencent l'adaptation culturelle, et, finalement que le CQ métacognitif et le CQ comportemental influencent la performance à la tâche. Enfin, l'aspect comportemental de l'intelligence culturelle influence le développement de la confiance entre les coéquipiers de différentes cultures (Cure, 2012). Les avantages d'une intelligence culturelle élevée chez les membres d'une équipe de travail multiculturelle sont nombreux. Il est important de noter que le concept d'intelligence culturelle va au-delà d'une bonne capacité d'adaptation, il implique une connaissance de soi développée et une compréhension élaborée des éléments culturels et de l'influence de la culture sur l'individu, tant pour sa propre culture que pour celle d'autrui (Halverson & Tirmizi, 2008).

Surmonter les différences dans les équipes multiculturelles

Avant de discuter des solutions possibles afin de surmonter les différences culturelles dans les équipes de travail, il est pertinent de mettre en lumière certains dangers à éviter. Meier (2013) soulève trois risques potentiels face à la réalité des équipes multiculturelles. D'abord, prendre peu en considération la culture ou croire qu'il s'agit d'un élément peu important au sein de l'équipe. Ensuite, utiliser la culture à des fins dominatrices, ce qui risque de diminuer l'ouverture des membres de l'équipe. Enfin, voir la culture comme une menace, au sens où cela pourrait créer une division entre les membres. Pour sa part, Chevrier (2000; 2012) met de l'avant un danger à considérer, qui, selon elle, est très fréquent dans les organisations, soit le déni des cultures. Alors que la culture devient un élément de plus en plus important en contexte organisationnel, de nombreux gestionnaires n'y portent aucun intérêt, souhaitant, peut-être, que les différences disparaissent d'elles-mêmes. Au contraire, le fait de ne pas reconnaître la dimension multiculturelle des équipes mène le gestionnaire et les membres de l'équipe à poser des jugements négatifs sur leurs différences. Ce déni des cultures dans l'organisation est expliqué, d'une part, par l'incompréhension du rôle de la culture et, d'autre part, par l'importance accordée aux stéréotypes culturels auxquels la culture est réduite. Ces deux éléments font de la culture un sujet que l'on désire éviter.

De nombreux auteurs, dans le champ du management interculturel, se sont tout de même penchés sur des solutions possibles afin de surmonter les différences culturelles dans les équipes de travail. Une première étape serait la sensibilisation des individus à la culture. Il est avantageux de faire de la sensibilisation de l'influence de la culture sur la personne, donc de faire comprendre à l'individu que son propre comportement est influencé par sa culture et qu'il est donc possible qu'il soit mal compris par quelqu'un d'une culture différente, et vice-versa (Chevrier & Segal, 2011). Cette sensibilisation peut mener à une ouverture face aux différences culturelles, ce qui est un élément central pour surmonter les différences culturelles au travail (Chevrier, 2000; Chevrier, 2012; Loth, 2006; Meier, 2013). En effet, Chevrier (2000) parle d'un contrat psychologique implicite dans les équipes multiculturelles, donc que les membres s'impliquant dans ce type d'équipe seraient prêts à faire preuve d'ouverture, d'adaptation et de tolérance en sachant que ce sera une expérience enrichissante. L'ouverture des membres de l'équipe peut être

favorisée par la communication avec l'autre au sujet de leur culture respective (Meier, 2013). Le partage émergeant des discussions sur la diversité culturelle mènera progressivement l'individu à aller au-delà des stéréotypes culturels et à créer, avec l'autre, un terrain d'entente propice au travail (Loth, 2006). Évidemment, ces discussions sont possibles dans la mesure où les membres de l'équipe peuvent échanger entre eux sur une base régulière. Ainsi, le temps est un facteur indispensable pour la création d'un climat d'ouverture dans les équipes multiculturelles (Chevrier, 2000). La confiance est un autre facteur facilitant en contexte multiculturel. L'étude de Mockaitis et ses collègues (2009) mettent en évidence le fait que le développement de la confiance n'est pas freiné par la diversité culturelle de l'équipe de travail. La culture influencerait tout de même les relations de confiance puisque celle-ci se développerait plus facilement dans les équipes davantage collectivistes (Mockaitis, Rose & Zettinig, 2009). Enfin, la sensibilisation aux différences culturelles et le développement de certaines valeurs, comme l'ouverture et la confiance, au sein des équipes peuvent permettre à celles-ci d'aller au-delà de leurs différences culturelles.

La formation interculturelle est aussi une option envisageable afin de diminuer certains effets néfastes des différences culturelles dans les équipes de travail multiculturelles. La formation est souvent une technique de prévention, elle vise à préparer l'individu afin qu'il s'adapte mieux au milieu multiculturel. Le contenu de la formation vise souvent une culture particulière afin de mettre en lumière les différences entre celle-ci et la culture des participants. Fussell et Setlock (2012) soulèvent que la formation peut être bénéfique à la fois pour les employés et pour les gestionnaires, pour augmenter leur compréhension des différences culturelles. En effet, l'objectif principal est que les participants comprennent la culture qui leur est présentée pour s'y adapter rapidement (Deschamps, 2013; Fussell & Setlock, 2012). Il s'agit donc d'un type de sensibilisation à l'interculturel. Par contre, dans la majorité des cas, cela n'est pas suffisant pour pallier aux différences culturelles. Chevrier et Ségal (2011) apportent donc une solution complémentaire : il s'agit de pousser les individus en contexte multiculturel à réfléchir aux difficultés qu'ils rencontrent afin de développer à leur tour des solutions pour surmonter ces difficultés.

En étudiant cet enjeu, Distefano et Maznevski (2002) ont élaboré un modèle de création de valeurs dans les équipes multiculturelles. Ce modèle comprend trois étapes : *map*, *bridge* et *integrate* (MBI). La première étape consiste à identifier les différences culturelles dans l'équipe ainsi que leur impact. La seconde étape consiste à discuter autour de ces différences. Puis, la dernière étape consiste à tirer parti de ces différences en créant une nouvelle vision. Cette étape vise aussi à résoudre les problématiques liées aux différences culturelles et encourager la créativité de la part des membres de l'équipe. Ce modèle permet donc aux équipes éprouvant des difficultés dues aux différences culturelles d'utiliser celles-ci afin de créer des solutions efficaces et créatives.

De son côté, Adler (1991) propose une approche distincte pour surmonter les défis liés aux différences culturelles dans les équipes de travail, soit la synergie culturelle. En fait, il s'agit d'une façon de gérer la diversité culturelle qui, d'une part, reconnaît les cultures individuelles et, d'autre part, les transcende. Ce qui distingue cette approche est le partage d'une vision globale et partagée qui conduit les interactions entre les employés et la prise de décision. L'apprentissage mutuel est au cœur du développement de cette perspective (Meier, 2013). La création d'une synergie culturelle, au sein des équipes et dans l'organisation, favorise donc le succès de l'entreprise dans le contexte économique de la mondialisation.

Une autre solution, souvent identifiée dans la littérature, est de mettre l'accent sur les ressemblances entre les membres de l'équipe plutôt que sur les différences (Chevrier, 2000; Delavallée, 2002; Loth, 2006; Luijters, Otten & Van Der Zee, 2008). Selon l'étude de Luijters et ses collègues (2008), la perception de similarités influencerait positivement l'identification à l'équipe et à l'organisation. Sans vouloir supprimer les différences, il peut être avantageux de mettre de l'avant les points communs des membres d'une équipe afin de faire émerger des valeurs communes sur lesquelles ils peuvent baser leur travail d'équipe (Delavallée, 2002). L'objectif derrière la mise en lumière des ressemblances est la création d'un climat d'équipe basé sur des références partagées. En ce sens, l'organisation peut jongler avec des cultures, autres que la culture nationale, dans lesquelles les membres de l'équipe se reconnaissent (Chevrier, 2000; 2012). Par exemple, la culture de métier rejoint tous les individus d'un métier quelconque

autour des connaissances liées à ce métier, il s'agit donc de références communes pour les membres d'une équipe, ayant des cultures nationales différentes, qui effectuent le même métier (Meier, 2013). Si les membres de l'équipe multiculturelle n'exercent pas tous le même métier, ils sont nécessairement tous employés de la même organisation. De cette façon, la culture organisationnelle peut servir de cadre de référence pour l'équipe afin de diminuer les confrontations culturelles (Chevrier, 2000; Fussell & Setlock, 2012). La culture d'entreprise permet de renforcer le travail d'équipe et agit de façon à accroître et maintenir l'efficacité des équipes de travail multiculturelles (Chevrier, 2000; Halverson & Tirmizi, 2008). Ainsi, les entreprises peuvent miser sur les similarités des membres des équipes multiculturelles en faisant appel à des cultures alternatives qui permettent de surmonter les différences associées à la culture nationale.

A.1.5 Conclusion

En somme, malgré toutes les solutions émises par les auteurs, le management interculturel reste une approche de cas à cas, difficile à généraliser (Chevrier, 2012; Karjalainen, 2010). Il s'agit tout de même d'un domaine se penchant sur des situations d'actualité. En effet, le contexte économique actuel encourageant la création des équipes de travail multiculturelles, la croissance de ce phénomène est à prévoir dans les prochaines années. Il est donc pertinent de soulever les manques dans la littérature en ce qui a trait aux équipes de travail multiculturelles, afin de s'y attarder et pour qu'ils deviennent de nouveaux sujets d'étude. Cette conclusion porte donc, dans un premier temps, sur les points de convergence entre les thèmes de la culture organisationnelle et les équipes de travail multiculturelles, et dans un second temps sur les questions qu'il reste à résoudre par rapport à ces thèmes puis, dans un dernier temps, sur la précision du thème de la présente étude.

D'abord, de nombreuses études (Chevrier, 2000; Karjalainen, 2010; Meier, 2013; Mazur, 2010) se sont intéressées aux liens entre la culture organisationnelle et les équipes de travail multiculturelles. Il est donc possible de mettre en lumière les points de jonction entre ces deux

grands thèmes, puisque les équipes de travail multiculturelles constituent un environnement propice à la confrontation des cultures nationales individuelles, soit les cultures d'origines des employés, et de la culture de l'organisation. D'une part, Mazur (2010) indique que la solution ultime serait le partage d'une culture commune par la promotion de la coopération et de l'influence positive. Donc, pour adoucir cette confrontation, la culture organisationnelle peut devenir la culture commune, utilisée comme outil pour réduire les différences en rassemblant les membres de l'équipe sur des fondements communs (Meier, 2013). Idéalement, les membres de l'équipe doivent s'identifier à la culture de l'entreprise au point qu'il s'agisse d'un élément identitaire. Les membres de l'équipe se rassemblent alors puisqu'ils sont tous des employés de la même compagnie, ce qui devient plus important que leur origine ethnique (Chevrier, 2000). Lorsque ce sentiment d'appartenance est généralisé, la culture organisationnelle transcende les cultures nationales dans l'entreprise. D'autre part, tel que mentionné précédemment, un avantage considérable des équipes multiculturelles est leur potentiel d'élaboration de solutions créatives et innovantes. Ainsi, ce type d'équipe pourrait être favorable pour les entreprises dont la créativité et l'innovation sont les valeurs principales de leur culture organisationnelle. Donc, la nature des valeurs partagées dans l'entreprise pourrait motiver la création d'équipes multiculturelles. D'un autre côté, la promotion de certaines valeurs, telles la tolérance et l'ouverture, favorables pour le contexte particulier des équipes multiculturelles, peut se faire à travers la culture organisationnelle. En ce sens, la culture organisationnelle peut devenir un outil pour la gestion des équipes multiculturelles. Un autre aspect à considérer est la coopération puisqu'elle permet une meilleure interaction dans l'équipe (Karjalainen, 2010). La coopération peut elle-même être encouragée par la culture de l'entreprise. En ce sens, une culture encourageant la coopération devrait être bénéfique pour les équipes de travail multiculturelles.

Cette hypothèse permet d'aborder les questions restant à résoudre dans la littérature, en ce qui concerne les thèmes de la culture organisationnelle et des équipes de travail multiculturelles. En effet, puisque le partage d'un but commun et de valeurs communes sont des facteurs importants pour la gestion des équipes de travail multiculturelles, l'étude du lien entre le degré d'adhésion à la culture de l'entreprise et le partage d'un but et de valeurs communes dans ces équipes pourrait s'avérer intéressante. Aussi, la majorité des études sur les équipes

multiculturelles s'intéressant à la performance (Driskill et Brenton, 2011), il serait pertinent d'axer de futures recherches sur des variables différentes, telle l'intégration des nouveaux membres dans les équipes, le fonctionnement des équipes multiculturelles, les relations ou la communication au sein de ce type d'équipe. Enfin, lorsqu'on s'intéresse aux équipes de travail multiculturelles et aux éléments culturels au sein de ces équipes, il serait peut-être plus juste de parler de culture d'équipe plutôt que de culture organisationnelle ou, du moins, de vérifier s'il y a existence d'une culture d'équipe au sein de ces équipes. À ce niveau, il y a un manque important en ce qui a trait à l'étude du concept de culture d'équipe en contexte multiculturel, car peu d'auteurs s'y sont attardés (Earley et Mosakowski, 2000).

Ainsi, pour répondre à ces manques dans la littérature, le thème abordé dans la présente recherche sera le suivant : **les éléments culturels au sein des équipes de travail multiculturelles favorisant l'intégration des membres**. Le choix de ce thème est basé sur trois raisons majeures. D'abord, il s'agit d'un thème combinant à la fois la culture et les équipes multiculturelles, mes intérêts de recherche principaux. Ensuite, le concept de culture d'équipe en contexte multiculturel est peu étudié, donc l'étude des éléments culturels au sein des équipes multiculturelles a une contribution scientifique pertinente. Enfin, la plupart des recherches portant sur les équipes multiculturelles abordent leur performance ou leur efficacité; je m'interroge donc, ici, sur le phénomène d'intégration, soit un aspect lié à leur fonctionnement, puisque je considère qu'il s'agit d'une variable importante, mais mise de côté dans la littérature.

Section B : Culture d'équipe et intégration

B.1.1 Introduction

Aoun (2004) décrit la « super-équipe » (l'équipe parfaite) par ses valeurs d'ouverture et de respect. Il ne s'agit donc plus d'axer les efforts de management seulement sur le savoir-faire de l'équipe; son savoir-être est aussi considéré :

« un concurrent peut déceler bien des éléments dans une entreprise tels que les prix, les spécifications d'un produit ou d'un service, les avantages visibles octroyés aux clients. Mais ce qui est plus difficile à saisir, c'est la culture des équipes au sein des entreprises. C'est elle qui joue un rôle important, car elle mise sur des valeurs organisationnelles pour se distinguer » (Aoun, 2004, p.109).

La culture d'équipe et les valeurs qu'elle soutient deviennent donc un enjeu important au niveau organisationnel, en particulier pour les équipes de travail multiculturelles. En effet, ces dernières doivent conjuguer leurs diverses cultures individuelles avec une culture d'équipe commune. Dans le même ordre d'idées, l'intégration des membres pour qu'ils adhèrent aux valeurs de la culture d'équipe devient aussi un enjeu à considérer. Cette section portera donc sur deux thèmes principaux, soit la culture d'équipe et l'intégration. Dans un premier temps, la notion de culture d'équipe sera abordée. Cette notion sera définie puis, son développement sera expliqué, enfin, la notion de culture d'équipe sera mise en relation avec les notions de valeur et de performance. Dans un second temps, le concept d'intégration sera abordé. Le concept sera défini en premier lieu, puis les thèmes abordés seront le choc culturel, les adaptations culturelles, le processus d'intégration et les facteurs entravant et facilitant l'intégration.

B.1.2 Culture d'équipe

Définition de la culture d'équipe

Plusieurs auteurs s'entendent sur la présence possible d'une culture distincte dans les équipes de travail d'une organisation. Shokef et Erez (2006) indiquent qu'une culture commune peut se développer au niveau du groupe tout comme elle se développe au sein de l'organisation ou du pays. Ce concept peut être identifié comme une culture de groupe ou de sous-groupe (Sanchez & Yurrebaso, 2009), comme une culture d'équipe (Prenestini, Calciolari, Lega & Grilli, 2015) ou de façon plus précise, comme une culture d'équipe hybride (Earley & Mosakowski, 2000) ou une culture de travail globale (Shokef & Erez, 2006). Pour sa part, Fine (1979) soutient que toutes les équipes développent leur propre culture au fil du temps, qu'il nomme « idioculture ».

Aux fins de ce travail, le concept de culture d'équipe sera utilisé. Bien qu'il s'agisse d'un concept étudié dans plusieurs domaines, il semble très pertinent dans l'étude des équipes de travail multiculturelles. D'une part, en plus de s'intégrer dans une organisation ayant une culture particulière, les membres des équipes de travail multiculturelles sont imprégnés de cultures différentes. Ainsi, la culture d'équipe leur permet d'interagir plus facilement. D'autre part, puisque les différences culturelles auxquelles sont exposées les équipes de travail multiculturelles peuvent créer des distances entre les membres, le temps est une variable déterminante dans le processus de création de la culture d'équipe (Hambrick, Davison, Snell, & Snow, 1998, cités par Earley & Mosakowski, 2000). Tout comme pour le concept de culture, de nombreuses définitions de la culture d'équipe se retrouvent dans la littérature. De façon générale, *il s'agit d'un cadre de référence, regroupant les normes, croyances et valeurs, partagées entre les membres de l'équipe* (Earley & Mosakowski, 2000; Sanchez & Yurrebaso, 2009; Shokef & Erez, 2006). Selon Sanchez et Yurrebase (2009), la culture de l'organisation s'expliquerait par la nature des sous-cultures qui s'y manifestent. Ainsi, l'étude des cultures des équipes au sein de l'organisation serait à la base de l'étude de la culture organisationnelle.

Une distinction importante qui doit être faite dans l'étude de la culture d'équipe est celle entre la culture de groupe réelle et la culture de groupe idéale. En fait, la culture de groupe idéale regroupe les normes et les valeurs qui permettraient à l'équipe d'atteindre une meilleure performance et une meilleure satisfaction au travail. L'équipe vise à améliorer sa culture réelle pour s'approcher de cette culture idéale, il s'agit donc d'une culture souhaitée. Ainsi, plus la différence entre la culture idéale et la culture réelle est grande, plus la cohésion de l'équipe sera faible (Sanchez & Yurrebaso, 2009). La cohésion de l'équipe comprend trois éléments distincts, soit l'engagement envers la tâche, l'interaction sociale entre les membres et, enfin, l'intérêt des membres envers l'équipe. En ce sens, la cohésion de l'équipe est favorisée par une culture d'équipe idéale (Sanchez & Yurrebaso, 2009). Pour évaluer la culture d'équipe de cette façon, il est nécessaire de se baser sur les manifestations de cette culture. Sanchez et Yurrebaso (2009) soutiennent que les normes de comportements sont un indicateur valide afin d'évaluer la culture d'équipe. Ce serait donc à travers les comportements observables des membres de l'équipe qu'il serait possible de détecter les caractéristiques de la culture de l'équipe. De façon plus précise,

Barrenger, Stanhope et Atterbury (2015) indiquent qu'il est possible de percevoir la culture de l'équipe à travers leur façon de communiquer, par les termes utilisés par exemple.

Développement de la culture d'équipe

Comme indiqué précédemment, la culture d'une équipe n'apparaissant pas automatiquement avec la formation de l'équipe, le temps est une variable importante dans le développement de cette culture. En fait, le temps permet aux membres de l'équipe d'interagir entre eux et de vivre des expériences communes. C'est donc à travers le phénomène de socialisation qu'il y a création de la culture d'équipe (Shokef & Erez, 2006). La socialisation des membres de l'équipe permettra, avec le temps, d'estomper les différences liées aux normes, croyances et valeurs des individus, afin de s'approcher d'un cadre de référence commun (Erez & Earley, 1993, cité par Shokef & Erez, 2006). Barranger, Stanhope et Atterbury (2015) ajoutent l'importance de l'engagement des membres de l'équipe dans le développement de la culture d'équipe. En effet, sans cet engagement, il est difficile d'atteindre un cadre de référence commun. Pour Fine (1979), le développement de l'« idioculture » se fait, dans le temps, avec l'intégration d'éléments culturels qui sont définis comme connus, utilisables, fonctionnels, appropriés et, enfin, déclenchés par un événement vécu. En ce sens, les particularités qui distinguent les cultures de différentes équipes émergent des expériences partagées par ces équipes. Enfin, le développement de la culture d'équipe entraîne la création d'une identité commune, favorisant l'intégration des membres au sein de l'équipe (Earley & Mosakowski, 2000).

Éléments de la culture d'équipe

Le modèle d'Hofstede (2001) soulève les éléments présents dans une culture, au sens global du terme. Pour mieux appréhender la culture d'équipe, notre choix s'est arrêté sur ce modèle puisqu'il est reconnu dans la littérature scientifique et qu'il propose des composantes observables. Rappelons les quatre composantes culturelles, selon le modèle d'Hofstede (2001) : valeurs, rituels, héros et symboles. La figure 4.2 regroupe toutes les composantes culturelles sous

un schéma en forme de couches d'ondes concentriques, représentant le niveau de profondeur de chacune des composantes.

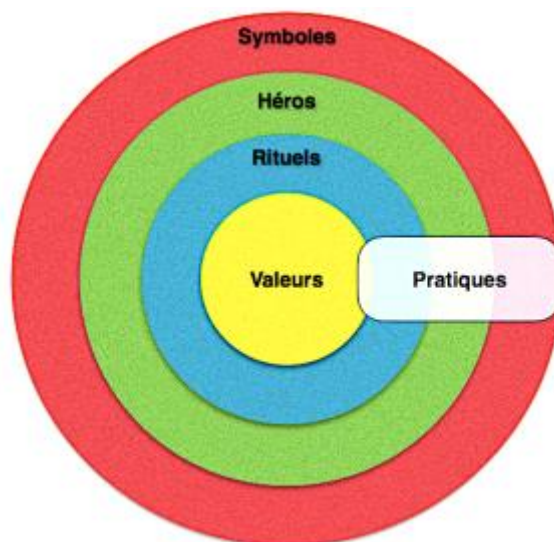


Figure 1.1 : Niveaux de la culture (Hofstede, 2001)

Les valeurs sont au cœur de la culture et deviennent visibles seulement lorsqu'elles se traduisent dans le comportement des membres du groupe. Les autres composantes sont observables par les pratiques. Les symboles sont des objets porteurs de sens, souvent complexes, et seulement reconnus comme tels par les membres du groupe. Les héros sont les personnes qui servent de modèle et qui ont des caractéristiques appréciées au sein du groupe. Ceux-ci peuvent être réels ou imaginaires et morts ou vivants. Les rituels font référence aux activités sociales collectives considérées comme essentielles pour le groupe. Quelques auteurs ont abordé certains de ces éléments culturels dans une perspective d'équipe. Nous discuterons des valeurs dans un premier temps puis des rituels, des héros et, finalement, des symboles.

D'abord, les **valeurs** sont un élément important, bien que non tangible, lorsqu'il est question de culture. L'étude de Shokef et Erez (2006) met de l'avant des valeurs partagées par les équipes de travail multiculturelles travaillant dans des multinationales. Ces valeurs sont liées à l'environnement de travail mondial auquel ces équipes sont confrontées. Cet environnement se caractérise par une compétition mondiale, peu de stabilité et une diversité géographique et culturelle. Ces caractéristiques poussent ces équipes à accorder davantage d'importance aux valeurs suivantes : la compétitivité et la performance, la qualité, le client, l'innovation,

l'ouverture au changement, l'apprentissage, l'interdépendance et la coordination, l'ouverture à la diversité culturelle et les comportements éthiques ainsi que la confiance. De plus, ces auteurs proposent que le partage de ces valeurs au sein des équipes multiculturelles favorise leur efficacité. Par ailleurs, le leader influence de façon importante les valeurs de la culture au sein d'une équipe. En effet, le leader agit à titre d'exemple dans l'équipe si ses valeurs personnelles s'enlignent avec ses comportements. Ainsi, les valeurs du leader peuvent teinter la culture de l'équipe (Atiken, 2007). En ce sens, Atiken (2007) a étudié le concept de culture d'équipe afin d'élaborer un modèle de la culture d'équipe. Ce modèle est basé sur le principe d'alignement entre les valeurs des membres de l'équipe, sur le plan individuel, et les valeurs prônées par les caractéristiques et les comportements de l'équipe. Ce modèle à deux niveaux intègre l'influence de l'individu et du groupe sur la culture d'équipe :

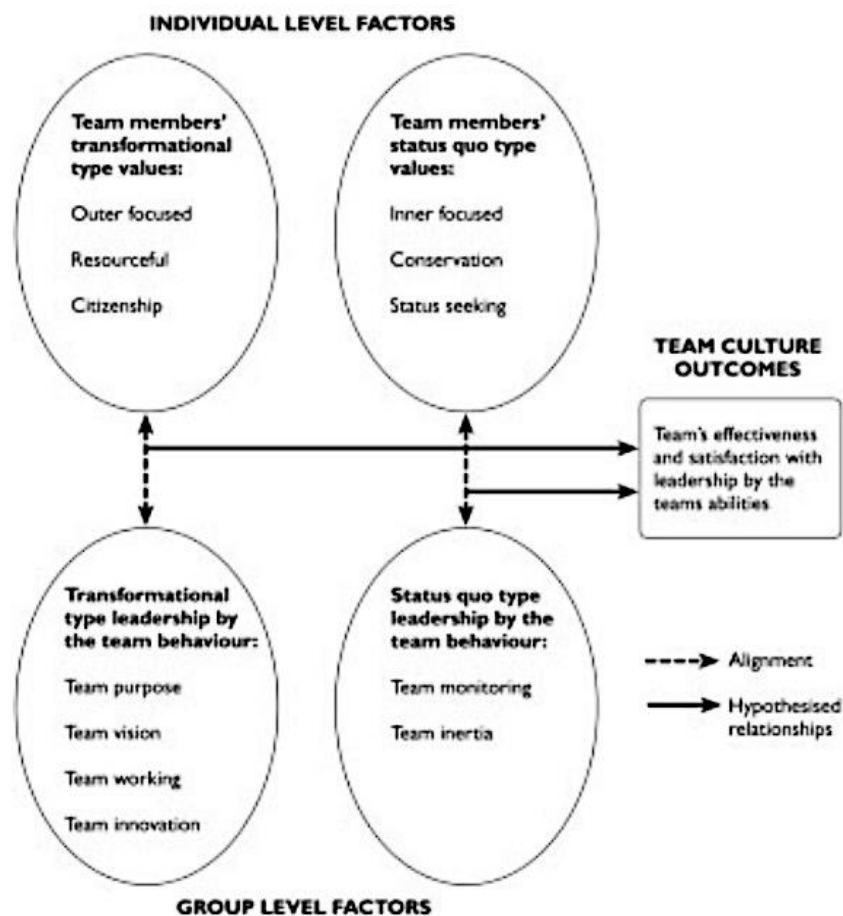


Figure 1.2 : Modèle de la culture d'équipe (Atiken, 2007, p.21)

Selon Atiken (2007), le rôle du leader serait de clarifier les éléments culturels auprès des membres de l'équipe, afin d'éviter la confusion en ce qui a trait aux éléments implicites liés à la culture d'équipe. Enfin, ce même auteur souligne la dissonance cognitive que peut vivre l'équipe si son modèle de rôle, soit le leader, a des comportements qui vont à l'encontre des valeurs qu'il prône. Cette réflexion exprime donc l'importance des valeurs au sein d'une culture d'équipe.

Pour leur part, les **rituels** sont des événements qui agissent comme moyen d'expression de la culture. D'une part, les rituels sont essentiels à la survie de la culture et, d'autre part, la culture et ses valeurs apportent le sens aux rituels, qui ne seraient que des activités banales sans cela (Deal et Kennedy, 2000). Ces auteurs démontrent bien la nécessité des rituels par cette analogie : les rituels sont à la culture ce que les films sont aux scénarios, c'est donc une façon d'exprimer quelque chose qui serait difficile à exprimer autrement. Certains rituels se retrouvent dans les pratiques de gestion et ceux-ci sont un moyen d'expression des croyances et valeurs du gestionnaire de l'équipe (Beyer & Trice, 1987). De plus, les rituels contribuent au bien-être des membres de l'équipe, même si ces activités n'ont pas nécessairement un impact direct sur la productivité, elles participent à la réussite de l'équipe (Holland, 1993). Dans le même sens, Deal et Kennedy (2000) affirment que les entreprises avec une forte culture accordent plus de temps aux célébrations et à la reconnaissance de la performance. Ces organisations créent plus de rituels dans leur vie au travail et ces activités permettent aux employés de pouvoir se côtoyer et discuter de façon informelle, ce qui n'est pas toujours possible dans la routine effrénée du travail.

En ce qui a trait au concept de **héros**, Goethals et Allison (2012) soulignent que ce dernier n'existe qu'à travers les yeux de l'autre. Il s'agit en fait d'un concept dynamique puisque chaque personne a ses propres héros. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, la définition d'Hofstede (2001) sera retenue. Les héros sont donc les personnes, réelles ou imaginaires, mortes ou vivantes, qui servent de modèle et qui ont des caractéristiques appréciées au sein du groupe. De plus, une étude récente a permis de cerner la représentation sociale d'un héros (Keczer, File, Orosz & Zimbardo, 2016). Dans cette étude, les chercheurs font la distinction entre un héros, surtout associé au héros imaginaire comme Superman, et un héros de tous les jours, surtout associé aux gens de notre entourage que l'on considère comme des héros. Les résultats mettent

en lumière les principaux mots utilisés pour décrire un héros et un héros de tous les jours qui sont respectivement : brave, fort et dévoué, pour le premier et aidant, altruiste, dévoué et brave, pour le second. Dans le même sens, Sullivan et Venter (2010) ont effectué une recherche sur la définition du terme héros. Les réponses les plus fréquemment mentionnées par les participants sont les suivantes : le héros agit à titre de modèle ; représente l'image de soi idéale ; représente la réussite et l'accomplissement ; et finalement, il assiste les autres et a des comportements altruistes. De plus, ces mêmes auteurs ont fait l'inventaire des 12 termes les plus souvent utilisés pour décrire leur héros, soit : intelligent ; chaleureux ; religieux ; bienveillant ; leader ; talentueux ; travaillant ; motivé ; modèle ; gentil ; fort ; créatif. Enfin, cette étude met en lumière que la vision des individus de ce qu'ils deviendront est comparable à leur vision d'un héros. En ce sens, les définitions de héros des participants correspondent à leurs aspirations, à une image de soi idéale vers laquelle ils tendent et qu'ils aimeraient atteindre un jour (Sullivan & Venter, 2010). En effet, les gens ont tendance à s'identifier à leurs héros (Goethals & Allison, 2012). De façon plus globale, Goethals et Allison (2012) présentent le modèle des huit grands traits liés à l'héroïsme, soit être attentionné, charismatique, inspirant, fiable, résilient, altruiste, intelligent et fort. Enfin, ces mêmes auteurs soulignent, plus précisément, que la prise de décision basée sur le sens moral et l'accomplissement de tâches difficiles sont les deux caractéristiques communes à tous les héros.

Les personnes sont influencées par leurs héros et cette influence peut être positive socialement (Goethals & Allison, 2012). D'abord, nos héros influencent notre vision du monde et influencent nos pensées. En effet, l'impression d'avoir une vision plus positive de la vie et de voir davantage la bonté dans le monde peut émerger de l'influence du héros. Ensuite, le héros agit à titre de modèle moral, soit l'exemple qu'il donne en appuyant ses jugements, décisions et comportements sur ses valeurs et son sens moral (Goethals & Allison, 2012 ; Kinsella, Ritchie & Igou, 2015). Puis, le héros a une fonction de protection, soit la conception que le héros aide, guide et protège les gens du danger (Kinsella, Ritchie & Igou, 2015).

Puisque les conceptions liées au héros sont si larges, Goethals et Allison (2012) ont élaboré une typologie des héros. Cette dernière comprend dix types : le héros tendance,

transitoire, de transition, tragique, transposé, transparent, traditionnel, transfiguré, transformateur et transcendant. Le tableau suivant présente une brève définition de chaque type :

Type de <i>héros</i>	Définition
Héros tendance	Héros dont l'impact augmente ou diminue selon le moment
Héros transitoire	Héros qui jouit d'une très courte durée de vie en tant que héros
Héros de transition	Héros qui correspond à une phase de développement (ex : héros d'enfance)
Héros tragique	Héros qui provoque sa chute par son propre caractère
Héros transposé	Héros qui se convertit en vilain
Héros transparent	Héros silencieux, d'arrière-scène, qui ne prend pas une place publique dans la société
Héros traditionnel	Héros typique (ex : Superman)
Héros transfiguré	Héros qui n'en est pas vraiment un, il est perçu comme un héros par les gens qui ont soif d'héroïsme, qui cherchent un héros partout
Héros transformateur	Héros qui contribue à transformer les individus et la société
Héros transcendant	Héros dont la contribution transcende la présente taxinomie Aucun des types présentés ne s'applique

Tableau 1.1 : Typologie des héros (Goethals et Allison, 2012)

Enfin, les **symboles** sont des mots, des objets, des photos ou des gestes reconnus dans la culture en question, car ils sont porteurs de sens. Pour illustrer ce qu'est un symbole dans une culture, Hofstede (2010) donne les exemples suivants : les mots qui relèvent du jargon de la culture, les habits typiques, les coiffures et les drapeaux. Les symboles représentent le niveau le plus superficiel de la culture, comme il est illustré sur la figure 4.2 (p. 27). En ce sens, il s'agit du niveau le plus facilement modifiable : de nouveaux symboles peuvent rapidement s'insérer dans une culture et les anciens symboles peuvent également disparaître rapidement (Hofstede, 2010). Pour sa part, Schein (2004) soulève que le temps est un facteur primordial dans le processus de compréhension des symboles d'une culture organisationnelle et que ce type d'analyse ne peut pas être fait rapidement pour un observateur externe.

Finalement, rappelons que les rituels, les héros et les symboles se regroupent sous les pratiques de la culture et que se sont des éléments culturels observables, contrairement aux valeurs (Hofstede, 2001).

Culture d'équipe et performance

Selon Earley et Mosakowski (2000), le développement de la culture d'équipe est à la base de la performance des équipes multiculturelles. Lorsque les normes d'interaction et de communication deviennent uniformes au sein du groupe, il est alors possible de concentrer ses efforts sur le niveau de performance de l'équipe. Le développement de la culture devient donc nécessaire afin que l'équipe multiculturelle atteigne un certain niveau d'efficacité. Dans le même sens, Shokef et Erez (2006) proposent que la performance des équipes multiculturelles ayant une culture d'équipe commune sera supérieure à la performance des équipes multiculturelles n'ayant pas développé une culture d'équipe commune. Puisque la culture d'équipe se développe avec les expériences de travail partagées, c'est avec le temps que l'équipe multiculturelle atteindra une meilleure performance. Par ailleurs, la performance des équipes homogènes restera plutôt stable dans le temps. Ainsi, à long terme, l'équipe multiculturelle ayant développé une culture d'équipe forte serait aussi performante qu'une équipe homogène (Earley & Mosakowski, 2000).

Conclusion

En somme, la présence d'une culture d'équipe partagée au sein d'un groupe de travail est bénéfique pour l'organisation. D'une part, le développement de la culture d'équipe est favorable pour la cohésion de l'équipe. D'autre part, la culture d'équipe permet aux équipes multiculturelles d'atteindre une performance élevée. En effet, le développement d'un cadre de référence spécifique à l'équipe permet de surpasser les différences provenant des cultures nationales individuelles, puisque les membres de l'équipe s'y identifient. Enfin, Prenestini, Calciolari, Lega et Grilli (2015), soulèvent que le contexte joue un rôle important dans les composantes de la culture de l'équipe. En fait, les valeurs nationales ou organisationnelles peuvent influencer les valeurs au cœur de la culture de l'équipe. De plus, toujours selon ces auteurs, certains types de cultures d'équipe seraient plus enclins à se développer dans certains

contextes sociaux. Par exemple, une culture d'équipe axée sur la hiérarchie serait propice à se développer dans une entreprise publique italienne, puisque le secteur public y est caractérisé par une culture bureaucratique. Le contexte a donc une influence sur les éléments culturels au sein de l'équipe. Bref, le concept de culture d'équipe est complexe et influencé par de nombreuses variables. Tel que mentionné précédemment, dans le cadre de cette recherche, le concept de culture d'équipe sera étudié en fonction de ses composantes culturelles selon le modèle d'Hofstede (2001), soit les valeurs, les rituels, les héros et les symboles. Il s'agit d'un concept intéressant à mettre en relation avec le concept d'équipe de travail multiculturelle puisque la culture d'équipe pourrait s'avérer être un outil pertinent pour surpasser les différences culturelles dans les équipes multiculturelles.

B.1.3 Intégration

Pour qu'une équipe fonctionne, il est important que chaque membre soit intégré à l'équipe. La variable de la diversité culturelle dans l'équipe de travail peut affecter l'intégration des membres. Pour souligner l'importance de l'intégration des membres dans les équipes multiculturelles, Aoun (2004) utilise la métaphore de l'orchestre symphonique :

« Une équipe multiculturelle ressemble à une troupe d'artistes dont il faut harmoniser les efforts. Que fait le chef d'un orchestre symphonique pour obtenir une prestation mélodieuse ? Il s'assure que les contributions des divers instruments y sont coordonnées, harmonisées. Pour réussir, il s'assure que chaque instrumentiste fait partie intégrante du groupe et dépasse tout problème personnel qu'il peut y avoir avec d'autres instrumentistes. Cet ensemble de choses concourt à un effet. Cela est indispensable pour fournir une performance réussie. Il en va de même pour tout manager d'équipe multiculturelle. Comme pour l'orchestre, il n'y a qu'un seul chef et c'est lui ! Le leader doit s'assurer que les diverses activités y sont coordonnées avec harmonie. Pour y réussir, il doit aussi s'assurer que chaque membre de l'équipe est bien intégré au sein du groupe et qu'il dépasse des différences culturelles qui peuvent exister, pour que l'ensemble des forces concoure à un effet rythmé. Tous les membres auront ainsi un même rythme. Ainsi, que ce soit pour les instrumentistes ou pour les membres de l'équipe multiculturelle, le rythme est essentiel. Celui-ci ne peut être obtenu sans l'intégration des personnes à l'équipe. » (Aoun, 2004, p.98)

En ce sens, l'intégration des membres constitue la base d'un travail d'équipe fonctionnel.

Définition de l'intégration

Afin d'étudier ce concept, il est nécessaire de clarifier ce qu'il signifie. L'intégration n'est pas synonyme d'assimilation. L'intégration se définit par l'incorporation de l'individu à un groupe ou à un environnement quelconque afin qu'il en soit une partie intégrante. Il ne s'agit donc pas d'assimiler, soit de transformer l'individu pour qu'il devienne identique aux autres membres du groupe, mais bien d'intégrer. En contexte organisationnel, l'intégration doit se faire à deux niveaux, d'une part au niveau du poste, donc l'apprentissage du rôle et des tâches liées au poste. D'autre part, l'intégration doit aussi se faire au niveau de l'environnement organisationnel, l'apprentissage des particularités du milieu et du fonctionnement de l'équipe de travail (Aoun, 2004 ; Deschamps, 2013 ; Gagnon, 2009). L'intégration est une expérience différente pour chaque individu au sens où les valeurs et la culture de l'entreprise peuvent correspondre davantage aux valeurs personnelles d'un individu et moins à celles d'un autre. Cette correspondance se traduit par la capacité d'intégration d'un individu dans un milieu quelconque (Deschamps, 2013).

Choc culturel

Lors de l'étude de l'intégration dans les équipes multiculturelles, il faut tenir compte du choc culturel que les membres de l'équipe sont susceptibles de vivre. En fait, le choc culturel peut être une étape du processus d'adaptation. Selon le modèle de courbe en U, le processus d'adaptation débute par une phase de lune de miel, pendant les quatre premiers mois, où la nouveauté est perçue comme positive. Par la suite, l'individu peut vivre un choc culturel, lorsqu'il est confronté aux différences culturelles entre sa culture et la culture d'accueil. Après neuf mois, l'adaptation débute tranquillement, jusqu'à la maturité ou l'intégration, qui est atteinte plus ou moins 49 mois suite à l'arrivée dans la culture d'accueil (Black & Mendenhall, 1991). Ce modèle permet de tracer une courbe générale du processus d'adaptation ; par contre, celle-ci peut se modifier selon les expériences individuelles et les caractéristiques des cultures d'origine et d'accueil. En effet, dans leur étude, Friedman, Dyke et Murphy (2009) mettent en lumière la possibilité de vivre plusieurs chocs culturels, ce qui transforme la courbe en U, en courbe en W. Par contre, il est pertinent de noter que, dans cette même étude, l'adaptation suite au second choc fut plus courte

qu'au premier choc, il y aurait donc un apprentissage visible entre la première phase de choc et la seconde. Dans l'équipe multiculturelle, l'intégration des membres est nécessaire au fonctionnement de l'équipe. Ainsi, pour éviter que les chocs culturels affectent la dynamique de l'équipe, ceux-ci doivent être résolus rapidement, facilitant donc l'intégration. Si c'est le cas, les chocs culturels peuvent même avoir un effet bénéfique sur les équipes multiculturelles, car ils accélèrent l'atteinte d'un équilibre optimal dans la diversité (Lalonde, 2017).

Adaptations culturelles

Comme indiqué précédemment, le processus d'intégration peut varier d'une personne à l'autre. Ce processus comporte plusieurs adaptations et celles-ci sont plus ou moins faciles à réaliser, selon leurs caractéristiques (Lalonde, 2017). Selon le modèle de l'adaptation internationale de Black, Mendenhall et Oddou (1991), le degré d'adaptation est influencé par des facteurs individuels, soit l'efficacité personnelle, les compétences relationnelles et perceptuelles, des facteurs liés au rôle dans l'emploi, à la culture de l'entreprise (soit la nouveauté de la culture organisationnelle, le soutien social et l'aide au niveau logistique), et, enfin, des facteurs externes au travail dans le cas d'un changement de pays, soit la nouveauté de la culture du milieu et l'adaptation de la famille. La maîtrise de la langue est aussi une adaptation culturelle incontournable dont il faut tenir compte (Gagnon, 2009). Afin que toutes ces adaptations puissent se réaliser, l'individu doit d'abord prendre le temps de comprendre tous ces éléments culturels nouveaux (Deschamps, 2013). Enfin, les adaptations culturelles permettent à l'individu d'acquérir des compétences culturelles, soit les compétences liées au savoir-être et au savoir-faire du milieu dans lequel il s'immerge, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une région quelconque (Gagnon, 2009).

Facteurs entravant l'intégration

Puisque la réussite de l'intégration est importante pour le bon fonctionnement de l'équipe, l'échec de l'intégration peut mener à son dysfonctionnement. Certaines causes fréquentes associées à l'échec de l'intégration dans les équipes de travail multiculturelles ont été répertoriées. En premier lieu, il y a la communication. En effet, la maîtrise d'une langue

commune est le premier défi à considérer. Au-delà de la langue, la compréhension du vocabulaire spécifique utilisé dans l'entreprise peut aussi influencer négativement l'intégration s'il cause des incompréhensions au sein de l'équipe. Ainsi, si la communication affecte la compréhension des membres de l'équipe, leur implication au sein du groupe s'en trouvera réduite et cela peut causer l'échec de l'intégration (Aoun, 2004 ; Chevrier & Ségal, 2011). De plus, l'absence d'un objectif commun et d'un sentiment d'appartenance au sein de l'équipe sont aussi des facteurs entravant l'intégration dans les équipes multiculturelles. D'autre part, en ce qui concerne le gestionnaire de l'équipe, ses piètres aptitudes en management interculturel peuvent aussi mener à l'échec de l'intégration (Aoun, 2004).

Enfin, les équipes de travail qui vivent un dysfonctionnement lié à l'échec de l'intégration n'en connaissent pas forcément la cause, même s'ils en vivent les conséquences à plusieurs niveaux. Bien que ces conséquences soient visibles pour l'entreprise, tant au niveau de la performance que de la cohésion de l'équipe, les équipes de travail fonctionnent tout de même (Chevrier & Segal, 2011). Par contre, lorsque l'intégration n'est pas réussie, l'avancement des projets est souvent dû au travail acharné de certains : « La métaphore, utilisée par un de nos répondants, du cygne qui glisse majestueusement sur l'eau tandis qu'à l'abri des regards s'agitent furieusement ses pattes, résume plaisamment la situation vécue par les acteurs » (Chevrier & Segal, 2011, p.154).

Facteurs facilitant l'intégration

Pour s'assurer de réussir l'intégration de nouveaux employés ayant des cultures diverses, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir établi un processus d'intégration élaboré. L'intégration est importante puisqu'elle a des conséquences à trois niveaux pour l'entreprise, soit au niveau financier, au niveau de la performance et, enfin, au niveau de l'image de l'organisation (Deschamps, 2013). Puisque la réussite de l'intégration est favorable pour l'entreprise, certains auteurs se sont donc penchés sur les facteurs pouvant faciliter l'intégration au sein des équipes de travail multiculturelles. Aux fins de ce travail, ces facteurs ont été

regroupés en trois grandes catégories, soit les facteurs individuels, les facteurs liés à l'équipe de travail ainsi que les facteurs liés au gestionnaire.

L'intégration est différente pour chaque personne puisqu'il s'agit d'une expérience individuelle, elle est donc influencée par des facteurs individuels. Dans les équipes multiculturelles, lorsque la culture présente est similaire à la culture d'origine de l'individu, l'intégration se fera plus facilement (Gagnon, 2009). La variable culturelle est non négligeable puisque l'équipe multiculturelle est un lieu de rencontre de cultures. Ainsi, l'étude des différentes cultures individuelles peut être favorable pour s'assurer que l'équipe multiculturelle soit un lieu d'harmonie plutôt que de confrontation entre les cultures. De plus, la connaissance des différentes cultures peut pallier aux incompréhensions liées aux différences culturelles au sein de l'équipe (Lalonde, 2017). Enfin, l'intégration est nécessairement facilitée par la volonté individuelle de l'individu à s'intégrer (Aoun, 2004).

En ce qui a trait aux facteurs liés à l'équipe, ceux-ci concernent les caractéristiques des membres du groupe, en relation avec les autres. D'abord, l'intégration des membres dans les équipes de travail multiculturelles est facilitée par la présence de diversité culturelle au sein de l'organisation. En effet, lorsque les employés collaborent déjà dans un milieu multiculturel, l'intégration d'un membre de culture différente est plus facile puisque l'effet de nouveauté s'est estompé (Deschamps, 2013). Ensuite, l'intégration d'un membre de culture différente est favorisée lorsque les membres de l'équipe ont reçu une formation interculturelle complète. De cette façon, les incompréhensions sont limitées puisque les membres de l'équipe ont des connaissances en communication interculturelle (Aoun, 2004). En effet, une bonne communication est nécessaire pour réussir l'intégration et il s'agit d'un défi supplémentaire au sein des équipes multiculturelles (Chevrier & Segal, 2011). Par ailleurs, en ce qui a trait à la dynamique de groupe, les facteurs facilitant l'intégration sont la compréhension du rôle à exercer au sein du groupe et le dépassement des problèmes personnels au bénéfice du groupe. Finalement, un climat d'équipe prônant la transparence et l'ouverture serait favorable pour diminuer les incompréhensions et pour la résolution des conflits au sein des équipes multiculturelles (Chevrier & Segal, 2011).

Les facteurs liés au gestionnaire qui peuvent faciliter l'intégration agissent au niveau de la communication et de la cohésion de l'équipe (Achaïbi, 2012). D'abord, le gestionnaire peut favoriser la communication interculturelle en motivant les membres de l'équipe multiculturelle à échanger sur leurs cultures respectives. Ces discussions peuvent se faire de façon informelle au sein de l'équipe ou de façon plus formelle, sous forme de formations, par exemple (Lalonde, 2017). En plus de favoriser la communication, cette pratique permet aux membres de l'équipe d'avoir une meilleure confiance envers les autres et leur identité culturelle s'en trouve protégée. Ainsi, pour favoriser l'intégration, le gestionnaire doit valoriser, de façon ouverte et transparente, les différences culturelles au sein de son équipe (Aoun, 2004). Au-delà d'une bonne communication, Aoun (2004) indique que le gestionnaire doit mettre l'accent sur les aspects humains. En fait, cela signifie que le gestionnaire doit s'attarder à la compréhension des attentes et besoins de chacun des membres de son équipe pour faciliter leur intégration. Le gestionnaire aura donc une bonne connaissance de ses membres et il sera en mesure d'adapter le fonctionnement de l'équipe de la meilleure façon possible pour favoriser la cohésion. Il faut noter, cependant, que derrière une bonne cohésion d'équipe, il y a une compréhension commune de la part des membres. Ainsi, le gestionnaire doit établir des règles et des objectifs qui seront partagés par tous et qui sont propres à l'équipe de travail (Aoun, 2004 ; Chevrier & Segal, 2011). Par exemple, le gestionnaire peut organiser des activités sociales pour favoriser l'intégration dans l'équipe multiculturelle, ces activités peuvent devenir des traditions communes pour les membres de l'équipe (Aoun, 2004 ; Achaïbi, 2012). En somme, le gestionnaire peut encourager la communication et la cohésion de façons différentes afin de faciliter l'intégration des membres dans son équipe, il a donc un impact considérable sur la réussite de l'intégration. Le grand défi du gestionnaire de l'équipe multiculturelle sera donc de trouver l'équilibre entre le développement de la cohésion entre les membres de son équipe et l'accomplissement des tâches (Aoun, 2004). Enfin, pour favoriser la réussite de l'intégration au sein des équipes multiculturelles, Aoun (2004) propose un processus en cinq étapes, qui devrait être mis en place par le gestionnaire de l'équipe :

- « 1. Consulter tous les membres de l'équipe sur la meilleure façon d'opérer (le faire de façon indirecte en présence de cultures non habituées au management très démocratique)
- 2. Évaluer les besoins de chaque membre

3. Trouver un juste équilibre entre les tâches à accomplir et la construction des relations personnelles
4. Obtenir un consensus sur la façon d'opérer
5. Renforcer l'intégration, en utilisant les différences culturelles entre les membres pour renforcer l'innovation » (Aoun, 2004, p.101)

Cette démarche peut donc être un point de départ pour l'élaboration d'un processus d'intégration dans les entreprises qui vivent une réalité multiculturelle.

Conclusion

Pour conclure, un schéma résumant les facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel, relevé dans la littérature est présenté à la figure 1.3, afin de mettre en lumière les différents auteurs qui ont traité ce sujet et leur contribution théorique. L'intégration dans une équipe de travail multiculturelle est un travail continu. En effet, les difficultés dues aux différences culturelles doivent être gérées au quotidien et la compréhension de celles-ci est fort probablement la meilleure façon de prévenir les difficultés futures. Ainsi, Chevrier et Segal (2011) soulignent qu'au sein de l'équipe, le partage et la réflexion sur les difficultés vécues auraient un impact plus positif que les formations interculturelles. Par contre, ces mêmes auteurs mentionnent que la gestion optimale des équipes multiculturelles vient avec un prix imposant pour les organisations, la question demeure donc à savoir si celles-ci seront prêtes à faire un tel investissement.

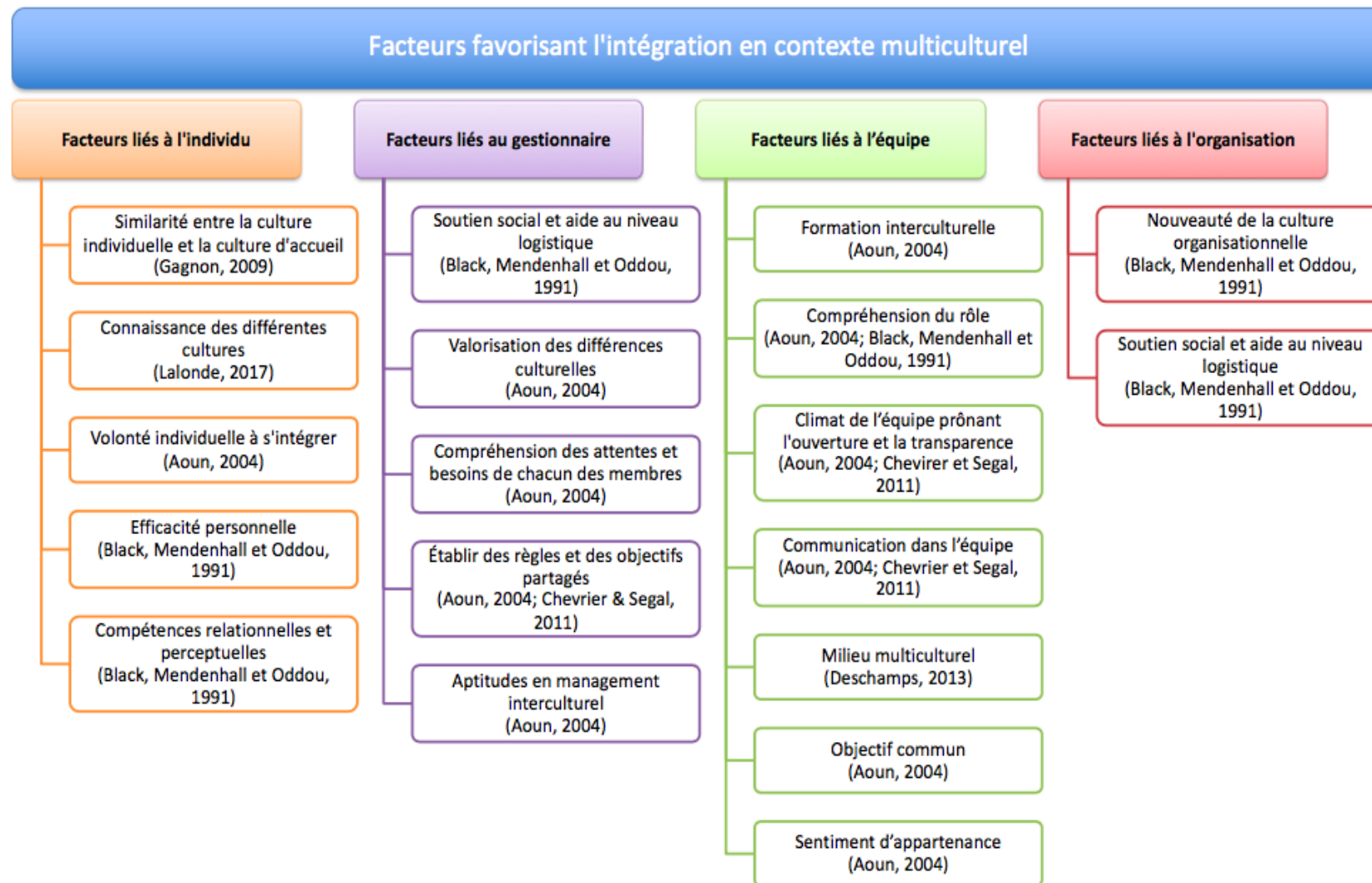


Figure 1.3 : Facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel relevés dans la littérature

Section C : Question de recherche

Bien que le sujet de l'intégration en contexte multiculturel ait été étudié par plusieurs auteurs (voir figure 1.3), peu d'entre eux ont étudié le phénomène d'intégration dans une perspective culturelle. En effet, les facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel tirés de la littérature se regroupent en quatre catégories, soit les facteurs liés à l'individu, les facteurs liés au gestionnaire, les facteurs liés à l'équipe et les facteurs liés à l'organisation. Cette dernière catégorie a été développée par Black, Mendenhall et Oddou (1991) et évoque des pistes intéressantes pour l'étude du phénomène d'intégration dans une perspective culturelle. Cependant, l'apport théorique de ces auteurs est lié à la culture de l'entreprise, l'étude des éléments culturels au sein des équipes est donc complémentaire à cette théorie et toujours absente de la littérature, à notre connaissance.

En somme, les équipes multiculturelles amènent une dynamique particulière tant en ce qui a trait à la culture d'équipe qu'à l'intégration des parties dans l'équipe. La présence de la culture d'équipe est favorable pour le fonctionnement de l'équipe, tout comme une intégration réussie. Il est donc bénéfique pour l'organisation d'y investir des ressources. Il est intéressant de constater que ces deux concepts, la culture d'équipe et l'intégration, sont intimement liés en ce qui concerne les équipes multiculturelles. En effet, d'une part, le partage d'objectifs communs est la base du développement de la culture d'équipe. D'autre part, le partage d'objectifs communs est favorable pour l'intégration des membres. D'une part, le développement de la culture d'équipe favorise la cohésion de l'équipe. D'autre part, la cohésion de l'équipe est favorable pour l'intégration des membres. Ainsi, il est possible de constater que la présence d'une culture d'équipe est favorable à l'intégration des membres dans les équipes de travail multiculturelles. En ce sens, est-ce que certaines valeurs ou caractéristiques de la culture d'équipe favoriseraient de façon optimale l'intégration des parties? Afin de répondre à ce questionnement, la question de recherche qui sera traitée dans la présente étude est la suivante : **comment les composantes culturelles au sein des équipes peuvent favoriser l'intégration dans les équipes multiculturelles?**

En répondant à cette question de recherche, l'objectif est de combler un manque dans la littérature en ce qui a trait au lien entre les équipes multiculturelles et la culture de l'équipe, dans une perspective d'intégration. En ce sens, puisque ce lien n'a été traité par aucune étude à ce jour, à notre connaissance, l'atteinte de cet objectif permettra de démontrer la pertinence d'utiliser la culture d'équipe comme levier pour faciliter l'intégration dans les équipes multiculturelles, contribuant ainsi à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion des équipes multiculturelles.

Chapitre 2 : Méthodologie

2.1 Paradigme de recherche

Cette recherche a un objectif de compréhension de l'expérience subjective des individus évoluant au sein des équipes de travail multiculturelles. Elle s'inscrit dans le paradigme de recherche constructiviste, qui est défini, selon Patton (2002), par une logique inductive, impliquant le point de vue subjectif du chercheur et une réalité construite dans la relation entre le chercheur et les participants. Contrairement aux recherches déductives qui se basent sur une théorie existante au départ, la logique inductive est liée à la génération d'une théorie suite à l'analyse de données primaires, sans hypothèse préalable (Creswell, 2003). Ainsi, le paradigme constructiviste soutient une finalité de transférabilité des résultats plutôt que de généralisation (Patton, 2002).

Plus précisément, selon Creswell (2003), le constructivisme se distingue des autres paradigmes de recherche par trois critères dominants. En premier lieu, ce point de vue soutient le besoin de l'individu à comprendre le monde qui l'entoure et la réalité que tente de saisir le chercheur est basée sur la perspective du participant. Ainsi, le rôle du chercheur est d'interpréter cette réalité en interrogeant, à l'aide de questions ouvertes, les participants. En second lieu, le chercheur doit accorder une attention particulière au contexte afin de soulever les aspects de la culture ou de l'histoire du participant pouvant influencer sa vision de la situation. Pour limiter le biais lié au contexte, le chercheur doit faire ce même travail d'investigation pour son expérience personnelle. En effet, pour interpréter justement la perspective du participant, le chercheur doit être en mesure de reconnaître les aspects de son expérience passée qui influence son interprétation. En dernier lieu, le constructivisme assume que la réalité est un construit social qui se manifeste à travers les interactions. La compréhension de cette réalité émerge à partir des données recueillies sur le terrain et correspond alors à une logique inductive, tel qu'indiqué précédemment.

En somme, le paradigme de recherche auquel correspond cette étude est le constructivisme, tel qu'expliqué préalablement. Ainsi, le choix de la stratégie de recherche et la collecte de données sont en cohérence avec ce paradigme et ces choix seront expliqués dans les sections suivantes. Puisque cette recherche a été effectuée avec une approche inductive, nous devons spécifier que la

section de la revue de littérature (chapitre 1) portant sur les éléments de la culture d'équipe a été ajoutée suite à l'émergence des composantes du héros et des rituels dans l'analyse des résultats.

2.2 Stratégie de recherche

2.2.1 Recherche qualitative

La recherche qualitative s'applique à plusieurs domaines, elle est utile pour approfondir notre compréhension des phénomènes sociaux, tant de nature culturelle qu'organisationnelle (Strauss & Corbin, 1998). En effet, la recherche qualitative est pertinente en science de la gestion puisqu'elle cherche à saisir un phénomène dans son contexte réel (Deslauriers, 1996; Strauss & Corbin, 1998; Yin, 1984). Tel que soulevé par Yin (1984), la possibilité d'approfondir la compréhension du contexte à l'aide d'un sondage peut être très limitée; en ce sens, la recherche qualitative est une option intéressante lorsque le contexte constitue un aspect important des paramètres de l'étude. De façon plus précise, la recherche qualitative est pertinente lorsque l'étude nécessite un degré de détails important ou l'exploration de phénomènes peu connus, d'expériences vécues, de pensées ou d'émotions (Strauss & Corbin, 1998). Enfin, la recherche qualitative peut se faire de plusieurs façons, tant au niveau de la collecte de données que de l'analyse. Cependant, l'analyse est majoritairement interprétative, c'est-à-dire qu'elle tient compte de la subjectivité du chercheur, lorsqu'il est question de recherche qualitative (Strauss & Corbin, 1998).

2.2.2 Étude de cas

Différentes stratégies sont applicables en recherche qualitative. Aux fins de ce projet, la stratégie de recherche utilisée est **l'étude de cas**. Selon la définition de Yin (1984), l'étude de cas est une recherche empirique à laquelle s'appliquent les critères suivants : l'indissociabilité du phénomène à l'étude et de son contexte et l'utilisation de différentes sources de données pour permettre la compréhension. Puisque le contexte est une variable importante dans l'étude de cas, Eisenhardt (1989) dégage les conditions où l'étude de cas est pertinente. D'abord, cette dernière est adéquate lorsque le phénomène à l'étude est peu connu. Elle est également appropriée lorsque les perspectives sur le phénomène en question ont une faible validité empirique ou sont contradictoires. Finalement, l'étude de cas s'applique aussi lorsqu'un chercheur souhaite approfondir un phénomène suite à des résultats inattendus en testant une théorie.

Le choix de la stratégie de recherche de l'étude de cas s'inscrit dans le design de cette recherche. Ce choix est en partie justifié par le fait qu'il s'agit d'un phénomène peu étudié et par la complexité de l'objet d'étude. En effet, une compréhension du contexte, notamment organisationnel, est requise pour comprendre le phénomène étudié. De plus, la collecte de données se fera auprès de sources différentes, soit les gestionnaires d'équipe et les membres des équipes multiculturelles.

L'étude de cas est une stratégie fréquemment utilisée par les chercheurs dans le domaine multiculturel. Citons notamment Ndletyana (2005) qui a étudié l'influence de la culture sur le processus d'apprentissage en conduisant une étude de cas inductive et comparative dans deux équipes de mission interculturelle en l'Afrique du Sud; Ochieng et Price (2010) qui ont traité de la communication en contexte multiculturel auprès de 20 cas au Kenya et au Royaume-Uni ; et Hoepfner (2015) qui s'est penchée sur les méthodes de gestion de conflit dans les équipes multiculturelles en réalisant une étude de cas multiples avec un échantillon de gestionnaires et de membres d'équipes multiculturelles. D'ailleurs, Hoepfner (2015) souligne que l'utilisation de l'entrevue, dans le cadre d'une étude de cas, permet de recueillir des données personnalisées de l'expérience des participants, qui sont considérés comme des informateurs importants dans la collecte de données. Notons aussi l'exemple d'Hofstede et ses collègues (1990) qui ont étudié la culture organisationnelle, en recueillant des données auprès de 20 cas distincts. Cette étude a permis aux auteurs d'élaborer un modèle de la culture organisationnelle à six dimensions. Pour les objectifs de cette recherche, l'étude de cas était adéquate puisqu'elle permettait une analyse comparative des données qualitatives de tous les cas, afin de pouvoir en tirer des conclusions globales. En somme, ces exemples mettent en lumière la pertinence de l'étude de cas lorsque l'objectif de la recherche est de comprendre le point de vue du participant et son expérience personnelle. En ce sens, l'étude de cas permet la comparaison de ces points de vue et de ces expériences afin d'identifier et de comprendre leurs points de convergence.

Eisenhardt (1989) met en lumière les deux principales forces de l'étude de cas. D'abord, en utilisant l'étude de cas, les probabilités de générer une nouvelle théorie sont élevées. Ensuite, la construction de la théorie étant directement basée sur les données collectées sur le terrain, la probabilité de générer une théorie valide empiriquement est plus élevée. Cependant, cette même

auteure souligne que la possibilité de générer une théorie trop complexe ou trop particulière est aussi possible et constitue la faiblesse de l'étude de cas. D'une part, un volume de données trop important peut porter le chercheur à vouloir tout inclure dans une théorie trop complexe, perdant ainsi la perspective générale de la théorie en question. D'autre part, en s'attardant trop aux spécificités de son terrain, le chercheur peut générer une théorie trop particulière qu'il sera donc impossible de généraliser. Ainsi, les chercheurs utilisant l'étude de cas doivent savoir profiter de ses forces tout en étant conscients de ses faiblesses afin que le processus de génération d'une théorie soit fait judicieusement.

L'étude de cas peut être considérée de type exploratoire, selon Prévost et Roy (2015), donc ayant un objectif de compréhension d'un phénomène peu connu. Ainsi, l'objectif de la présente recherche est de comprendre comment les composantes de la culture d'équipe peuvent favoriser l'intégration des membres au sein des équipes multiculturelles. L'étude portera sur plusieurs cas, soit différentes équipes de travail. Il s'agit donc d'une étude de cas multiples, même si la totalité de ces équipes se retrouve dans la même organisation (Eisenhardt, 1991). L'étude de cas s'insère dans une optique inductive puisque l'analyse des données permettra de générer une conceptualisation afin de répondre à la question de recherche (Prévost et Roy, 2015). Une théorie pourra être construite à partir du modèle mis de l'avant suite à la comparaison des cas à l'étude et l'émergence de similarités entre ces cas (Eisenhardt & Graebner, 2007). Prévost et Roy (2015, p. 145) proposent un tableau expliquant les étapes de l'analyse inductive transversale, inspiré de Yin (2009) (voir figure 2.1).

ANALYSE TRANSVERSALE INDUCTIVE (Inspiré de Yin 2009)

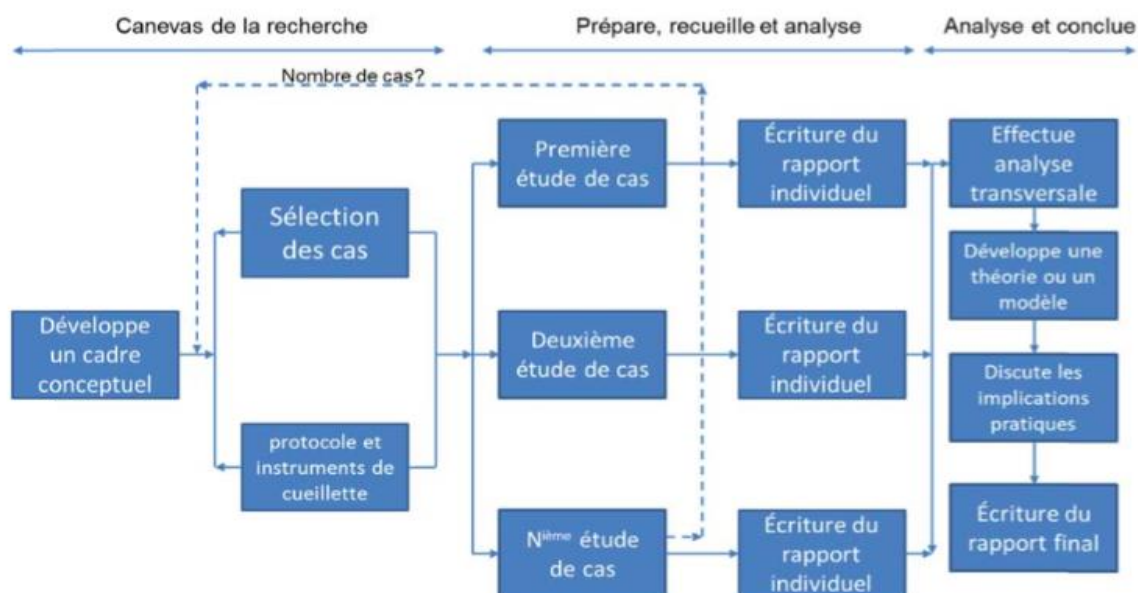


Figure 2.1 : Analyse transversale inductive (Prévost et Roy, 2015, p. 145)

Aux fins de cette recherche, la méthode de collecte de données, soit l'entrevue semi-dirigée à l'aide d'un guide d'entrevue, permet de bien limiter les éléments à recueillir afin de répondre à la question de recherche. De plus, la collecte de données auprès de deux sources distinctes, soit les questionnaires et les membres des équipes, assure une triangulation, donc augmente la validité et la fiabilité de l'étude (Lapan, Quartaroli et Reimer, 2012).

2.3 Participants à l'étude

L'étude étant réalisée auprès d'équipes de travail multiculturelles, il s'agit de l'unité d'analyse de la recherche. Celles-ci sont définies par une équipe de travail dont les membres représentent trois différentes cultures, ou plus (Adler, 1991). Les participants sont donc des membres d'équipes multiculturelles d'un centre de recherche fédéral. Pour garder l'anonymat de l'organisation, celle-ci sera nommée entreprise X, aux fins de cette recherche. L'entreprise X a été choisie pour la présence de diversité culturelle au sein de ses équipes de travail. L'organisation compte vingt équipes de recherche. Chaque équipe comprend un chercheur principal, son assistant de recherche et/ou adjoint de recherche, un ou plusieurs techniciens et des étudiants à la maîtrise,

au doctorat ou au postdoctorat. La diversité culturelle est surtout présente au niveau des membres étudiants de l'équipe, qui viennent travailler au centre de recherche pour une durée déterminée dans le cadre de leurs études.

Miles et Huberman (2003) décrivent de nombreuses stratégies d'échantillonnage applicables en recherche qualitative. Selon ces auteurs, l'échantillon est rarement aléatoire et l'on doit viser une représentativité analytique plutôt que statistique en recherche qualitative. La stratégie retenue, soit la plus appropriée selon l'objectif et le contexte de cette recherche, est l'échantillonnage de critères. Cette méthode consiste à fonder le choix des participants sur des critères précisés au préalable.

Le choix de l'échantillon est donc basé sur deux critères d'inclusion afin de répondre à la question de recherche qui explore le lien entre les composantes de la culture d'équipe et l'intégration des nouveaux membres dans les équipes multiculturelles. Le premier critère concerne l'équipe multiculturelle. Évidemment, pour étudier l'intégration dans les équipes multiculturelles, les participants à l'étude doivent être membres de ce type d'équipe. De plus, pour participer à l'étude, ces membres doivent être en fonction depuis au moins 12 mois. Ce deuxième critère est nécessaire pour l'étude de la culture d'équipe puisque celle-ci se construit à travers le temps (Hambrick, Davison, Snell & Snow, 1998, cités par Earley & Mosakowski, 2000).

Pour le recrutement, un courriel a été envoyé à tous les participants répondant aux critères d'inclusion dans l'entreprise X. Ce courriel a été rédigé par la chercheuse et a été envoyé par la personne-ressource dans l'entreprise X, c'est-à-dire la personne qui a permis le premier contact avec l'organisation afin d'y faire la collecte de données. Le courriel comporte une brève description de la recherche ainsi que la procédure afin que les individus manifestant de l'intérêt pour participer à l'étude puissent facilement prendre contact directement avec la chercheuse. La participation est sur une base volontaire.

Le caractère qualitatif de la présente étude implique qu'il n'y ait pas de règle prédéterminée afin de déterminer la taille de l'échantillon. Celle-ci peut varier selon les ressources disponibles ou le contexte. Par contre, il est convenu qu'un échantillon d'environ 12 participants devrait être

représentatif, en général (Patton, 2002). Pour cette recherche, les participants provenaient de trois équipes de recherche différentes dont 4 participants dans l'équipe A, 3 participants dans l'équipe B et 5 participants dans l'équipe C. Ainsi, la taille de l'échantillon est de 12 participants, soit les gestionnaires de chaque équipe ainsi que des techniciens et des étudiants dans chacune des équipes. Parmi les 12 entrevues réalisées, 11 entrevues se sont déroulées sur les lieux du travail de l'entreprise X et une seule entrevue s'est faite en vidéoconférence, par Skype. Il est important de noter que la taille de l'échantillon est déterminée par deux critères. D'abord suite au recrutement des participants, puisque la participation est volontaire. De plus, la taille de l'échantillon est réellement fixée au cours de la collecte de données selon le principe de saturation théorique (Miles & Huberman, 2003).

2.4 Méthode de collecte de données

2.4.1 Entrevues

Les chercheurs ayant choisi les méthodes qualitatives ont recours à différentes méthodes de collecte de données. L'entrevue reste cependant la méthode la plus commune. En effet, l'entrevue est très appréciée en recherche qualitative, surtout pour sa grande flexibilité (King, 2004) et puisqu'elle permet la collecte de données riches de façon efficiente (Eisenhardt & Graebner, 2007). De plus, cette méthode de collecte de données permet au chercheur d'explorer l'expérience vécue et la perspective du participant (Hammersley, 2013; King, 2004). Par définition, l'entrevue est, en fait, une méthode permettant de collecter de l'information descriptive de la vie réelle des participants afin que le chercheur puisse interpréter le sens émergeant de ces descriptions (Kvale, 1983, cité dans King, 2004). Ainsi, le participant joue un rôle clé dans l'entrevue puisque c'est sa perspective qui intéresse le chercheur et ce dernier assume que le participant en est l'expert (Hammersley, 2013). La présence de diversité au niveau des participants est donc pertinente afin d'explorer le phénomène à l'étude sous différentes perspectives. Par exemple, les participants peuvent être issus de différents niveaux hiérarchiques (Eisenhardt & Graebner, 2007). Lors de l'entrevue, la relation entre le participant et le chercheur est aussi une partie déterminante du processus de recherche. En effet, cette relation influence à la fois la direction que prend l'entrevue et la profondeur des données recueillies au cours de celle-ci (King, 2004).

King (2004) soulève les avantages et inconvénients de la méthode de l'entrevue. Parmi ses avantages, on retrouve la possibilité d'investiguer des phénomènes complexes, comme la culture.

De plus, l'utilisation de l'entrevue permet d'explorer le sens émergeant d'un phénomène à différents niveaux. Enfin, un dernier avantage de la méthode de l'entrevue est la participation enthousiaste des participants. En effet, surtout en contexte organisationnel, les gens sont plus enclins à participer à des entrevues puisque, de façon générale, ils apprécient discuter de leur environnement de travail. En ce qui a trait aux inconvénients de l'entrevue, ceux-ci comprennent d'abord le travail laborieux qui s'y rattache. Les entrevues exigent effectivement beaucoup de temps et de concentration pour le chercheur, et ce, à toutes les étapes du processus, soit le recrutement des participants, l'élaboration du guide d'entrevue, les entrevues elles-mêmes, ainsi que la transcription des entrevues. À ce sujet, King (2004) souligne qu'un chercheur ne devrait pas faire plus de trois heures d'entrevue par jour, afin de lui permettre de rester concentré. L'entrevue exigeant aussi que les participants se libèrent pour la durée de celle-ci, il est donc nécessaire d'en tenir compte lors du recrutement en organisant l'horaire selon les disponibilités des participants. Finalement, l'impression d'être submergé par les données est probablement la plus grande difficulté perçue par les chercheurs ayant recours aux entrevues. Cette impression est due au volume impressionnant de données qui sont collectées en entrevue. King (2004) propose des pistes afin d'aider le chercheur à pallier cette difficulté : soit l'accent sur la question de recherche, le recours à ce qui a déjà été fait dans la littérature, à titre d'exemples, et la prise de contact avec d'autres chercheurs qualitatifs utilisant la méthode de l'entrevue.

Dans le cadre de la présente étude, la méthode de l'entrevue a été retenue puisqu'il s'agit d'une recherche qualitative de type exploratoire. Ainsi, l'entrevue est adéquate pour atteindre l'objectif de compréhension du lien entre le type de culture et l'intégration des nouveaux membres dans les équipes de travail multiculturelles. Tel qu'indiqué précédemment, l'entrevue est utilisée pour explorer des phénomènes complexes, comme la culture d'équipe qui sera étudiée dans cette recherche. L'entrevue permettra également d'aborder l'expérience personnelle des participants en ce qui concerne leur intégration dans l'équipe de travail multiculturelle. De façon plus précise, le type d'entrevue utilisé est l'entrevue individuelle semi-dirigée, en personne. Celles-ci sont d'une durée de 60 à 90 minutes et le moment de l'entrevue est convenu avec le participant, selon ses disponibilités. De plus, les entrevues sont enregistrées, avec le consentement des participants, afin d'assurer l'analyse en profondeur de leurs propos. Enfin, avant d'entamer l'entrevue, un formulaire de consentement est présenté au participant. Ainsi, les participants sont notamment informés que

la confidentialité est assurée et qu'ils sont libres de demander l'arrêt de l'enregistrement ou de l'entrevue, à n'importe quel moment.

2.4.2 Guide d'entrevue

Pour conduire l'entrevue, King (2004) suggère de bâtir un guide d'entrevue englobant tous les sujets à aborder ainsi que des pistes d'investigation afin d'acquérir plus de détails sur ces sujets. Dans le cadre de cette recherche, deux grands thèmes sont abordés, soit la culture de l'équipe de travail et l'intégration dans l'équipe. Ainsi, l'entrevue doit permettre au participant de partager son expérience à propos de ces deux thèmes. Pour ce faire, les questions du guide d'entrevue sont divisées en quatre sections, soit les questions d'ouverture, les questions portant sur la culture d'équipe, les questions portant sur l'intégration et les questions de clôture. Le tableau 2.1 présente le guide d'entrevue sous forme de grille afin de bien distinguer la division des questions en quatre sections. Les guides d'entrevues utilisés pour les entrevues avec les gestionnaires et les employés sont présentés aux annexes I et II, respectivement.

Tableau 2.1
Guide d'entrevue semi-dirigée

Guide d'entrevue	
Questions d'ouverture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour débiter, pouvez-vous me parler de votre travail au Centre? <ol style="list-style-type: none"> a. Depuis quand travaillez-vous ici? b. Quelles sont vos tâches? c. Qu'est-ce que vous aimez le plus? 2. Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler au centre de recherche?
Questions sur la culture d'équipe	<ol style="list-style-type: none"> 3. Parlez-moi de votre équipe de travail. 4. Comment vous sentez-vous au sein de votre équipe de travail? 5. Qu'est-ce qui caractérise votre équipe de travail? 6. Quelle est l'ambiance de travail dans l'équipe? 7. Qu'est-ce qui différencie votre équipe des autres équipes de travail du centre? <ol style="list-style-type: none"> a. Avez-vous un exemple? 8. Selon vous, comment la présence de différentes cultures influence votre travail d'équipe? 9. Parlez-moi des relations au sein de votre équipe de travail. <ol style="list-style-type: none"> a. Sentez-vous que vous pouvez compter sur les autres pour bien faire leur travail? b. Comment sont les relations entre les différents niveaux hiérarchiques?

	<p>10. Comment les conflits interpersonnels sont-ils gérés dans l'équipe?</p> <p>a. Avez-vous un exemple?</p> <p>11. Lorsqu'il y a un conflit au sein de l'équipe, est-il résolu par négociation et compromis ou par affrontement entre les parties en conflit?</p> <p>12. Parlez-moi des réussites que votre équipe a connues.</p> <p>a. Avez-vous un exemple concret?</p> <p>13. Avez-vous des objectifs à atteindre en tant qu'équipe?</p> <p>14. Ces objectifs visent-ils des résultats à court terme ou à long terme?</p> <p>a. Avez-vous un exemple?</p> <p>15. Comment l'atteinte de ces objectifs est-elle perçue dans l'équipe?</p> <p>a. Comment l'atteinte de ces objectifs est communiquée dans l'équipe?</p> <p>16. Comment participez-vous à l'atteinte de ces objectifs?</p> <p>a. Avez-vous un exemple?</p> <p>b. Quel est votre rôle en tant que gestionnaire?</p> <p>c. Comment votre participation est-elle évaluée?</p> <p>17. Selon vous, est-ce que votre supérieur considère l'atteinte de ces objectifs comme un succès? (Employé)</p> <p>En tant que gestionnaire, considérez-vous l'atteinte de ces objectifs comme un succès? (Gestionnaire)</p> <p>a. Comment le manifestez-vous aux membres de votre équipe de travail?</p> <p>b. Avez-vous un exemple d'une situation précise?</p> <p>18. Comment votre équipe se différencie des autres équipes du centre à ce niveau?</p> <p>19. Est-ce l'atteinte des objectifs qui permet de mesurer la performance de votre équipe?</p> <p>20. Comment votre supérieur encourage l'atteinte des objectifs au sein de l'équipe? (Employé)</p> <p>En tant que gestionnaire, comment encouragez-vous l'atteinte des objectifs? (Gestionnaire)</p> <p>a. Pensez-vous qu'il en est de même pour toutes les équipes?</p> <p>21. Lors de l'élaboration d'un projet, les décisions se prennent-elles en équipe ou individuellement?</p> <p>22. En général, sentez-vous que vous êtes préparé pour les tâches que vous devez effectuer dans votre travail?</p> <p>23. En général, sentez-vous que vos compétences professionnelles sont utilisées au maximum dans votre travail?</p> <p>24. Quel est le changement le plus important que vous avez vécu au sein de votre équipe?</p> <p>a. Comment vous êtes-vous adapté à ce changement?</p> <p>b. Comment votre supérieur vous aide en période de changement? (Employé)</p> <p>En tant que gestionnaire, comment aidez-vous les membres de votre équipe en période de changement? (Gestionnaire)</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> c. Quelle était l'ambiance dans l'équipe en période de changement? d. En général, sentez-vous que les changements sont bien reçus au sein de l'équipe? 25. Sentez-vous que vous avez l'opportunité de prendre des initiatives dans votre travail? 26. Est-ce que votre supérieur vous encourage à prendre des initiatives? (Employé) <ul style="list-style-type: none"> a. De quelle façon? 27. En tant que gestionnaire, encouragez-vous les membres de l'équipe à prendre des initiatives dans leur travail? <ul style="list-style-type: none"> a. De quelle façon? 28. Dans l'équipe, quels moyens sont pris afin d'améliorer votre façon de travailler? <ul style="list-style-type: none"> a. Y accordez-vous du temps, en tant qu'équipe? 29. Comment envisagez-vous l'avenir au sein de votre équipe?
<p>Questions sur l'intégration</p>	<ul style="list-style-type: none"> 30. Parlez-moi de votre arrivée au Centre. <ul style="list-style-type: none"> a. Qu'est-ce qui était nouveau pour vous? b. Qu'est-ce qui vous a marqué? c. Aviez-vous reçu une formation avant votre arrivée? Si oui, une partie de cette formation concernait-elle les relations interculturelles ? 31. Parlez-moi de votre intégration dans votre équipe de travail. <ul style="list-style-type: none"> a. Qu'est-ce qui a été le plus facile ou agréable ? b. Quelles difficultés avez-vous rencontrées? c. Parlez-moi du soutien que vous avez reçu. d. De quelle façon les membres de votre équipe vous ont aidé? e. Comment la présence de diversité culturelle dans l'équipe a influencé votre intégration? f. Comment avez-vous compris votre rôle au sein de l'équipe? 32. Selon vous, qu'est-ce qui a facilité votre intégration plus que tout? 33. Parlez-moi du climat lors de votre arrivée dans l'équipe. <ul style="list-style-type: none"> a. Comment était la communication entre les membres de l'équipe? 34. De quelle façon le gestionnaire de l'équipe a influencé votre intégration? (Employé) En tant que gestionnaire, de quelle façon pouvez-vous influencer l'intégration d'un nouveau membre dans votre équipe? (Gestionnaire) <ul style="list-style-type: none"> a. Donnez-moi un exemple de geste concret. 35. Racontez-moi une situation où vous avez échangé avec les membres de votre équipe sur vos cultures respectives? <ul style="list-style-type: none"> a. Selon vous, est-ce que le gestionnaire de l'équipe valorise ces échanges? (Employé) En tant que gestionnaire, valorisez-vous ces échanges? (Gestionnaire) b. Si oui, de quelle façon?

Questions de clôture	36. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez aborder? a. Par rapport à votre intégration? b. Par rapport à votre équipe de travail?
-----------------------------	---

Les questions du guide d'entrevue sont simples, ouvertes et ne comportent qu'un seul élément chacune, tel que recommandé par King (2004). Ce même auteur suggère de débiter l'entrevue par des questions factuelles ou descriptives afin de mettre à l'aise le participant et d'établir tranquillement la relation avec ce dernier. Ainsi, les questions d'ouverture sont des questions descriptives permettant au participant de nous mettre en contexte par rapport à son expérience dans l'organisation. Ensuite, les questions portant sur les thèmes principaux, soit la culture d'équipe et l'intégration, ont été élaborées à partir de différents modèles.

Les tableaux 2.2 et 2.3 présentent de façon détaillée le lien entre les dimensions des modèles retenus et les questions du guide d'entrevue. D'abord, les questions portant sur la culture d'équipe sont basées sur les modèles suivants : le modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001), le modèle GLOBE (House et al., 2004), le modèle « Competing Value Framework » (Cameron & Quinn, 2011), le modèle de la cohésion de l'équipe (Sanchez & Yurrebaso, 2009) et le modèle « Team Culture Scale » (Willard-Grace, et al., 2014).

Tableau 2.2
Questions portant sur la culture d'équipe

Questions	Modèles	Dimensions
Comment vous sentez-vous au sein de votre équipe de travail?	Cohésion de l'équipe (Sanchez & Yurrebaso, 2009)	Intérêt des membres envers l'équipe
Qu'est-ce qui caractérise votre équipe de travail?	Cohésion de l'équipe (Sanchez & Yurrebaso, 2009)	Intérêt des membres envers l'équipe
Quelle est l'ambiance de travail dans l'équipe?	Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 2011)	Caractéristiques dominantes
	Willard-Grace, et al. (2014)	Team culture scale
Qu'est-ce qui différencie votre équipe des autres équipes de travail du centre?	Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 2011)	Caractéristiques dominantes
Selon vous, comment la présence de différentes cultures influence votre travail d'équipe?	GLOBE (House et al., 2004)	Égalitarisme
Parlez-moi des relations au sein de votre équipe de travail.	GLOBE (House et al., 2004)	Orientation humaine
	Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 2011)	Gestion des employés
	Cohésion de l'équipe (Sanchez & Yurrebaso, 2009)	Interactions sociales entre les membres

Sentez-vous que vous pouvez compter sur les autres pour bien faire leur travail?	Willard-Grace, et al. (2014)	Team culture scale
Comment sont les relations entre les différents niveaux hiérarchiques?	Modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001)	Distance hiérarchique
	Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 2011)	Leadership organisationnel
	GLOBE (House et al., 2004)	Concentration du pouvoir
Comment les conflits interpersonnels sont-ils gérés dans l'équipe?	GLOBE (House et al., 2004)	Autoritarisme
Lorsqu'il y a un conflit au sein de l'équipe, est-il résolu par négociation et compromis ou par affrontement entre les parties en conflit?	Modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001)	Masculinité VS Féminité
<p>Parlez-moi des réussites que votre équipe a connues.</p> <p>Avez-vous des objectifs à atteindre en tant qu'équipe?</p> <p>Ces objectifs visent-ils des résultats à court terme ou à long terme?</p> <p>Comment l'atteinte de ces objectifs est-elle perçue dans l'équipe?</p> <p>Comment l'atteinte de ces objectifs est communiquée dans l'équipe?</p> <p>Comment participez-vous à l'atteinte de ces objectifs?</p> <p>Quel est votre rôle?</p> <p>Comment votre participation est-elle évaluée?</p> <p>Considérez-vous l'atteinte de ces objectifs comme un succès?</p> <p>Comment le manifestez-vous aux membres de votre équipe de travail? (Gestionnaire)</p> <p>Selon vous, est-ce que votre supérieur considère l'atteinte de ces objectifs comme un succès? (Employé)</p> <p>Comment cela se manifeste au sein de l'équipe? (Employé)</p> <p>Est-ce l'atteinte des objectifs qui permet de mesurer la performance de votre équipe?</p> <p>En tant que gestionnaire, comment encouragez-vous l'atteinte des objectifs? (Gestionnaire)</p> <p>Comment votre supérieur encourage l'atteinte des objectifs au sein de l'équipe? (Employé)</p>	Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 2011)	Critères de succès
	Modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001)	Orientation stratégique
		Masculinité VS Féminité
		Individualisme VS Collectivisme
	Cohésion de l'équipe (Sanchez & Yurrebaso, 2009)	Orientation à Court VS Long terme
		Engagement envers la tâche
	GLOBE (House et al., 2004)	Collectivisme institutionnel
		Collectivisme au sein du groupe
		Orientation vers la performance
Lors de l'élaboration d'un projet, les décisions se prennent-elles en équipe ou individuellement?	Modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001)	Individualisme VS Collectivisme
En général, sentez-vous que vous êtes préparé pour les tâches que vous devez effectuer dans votre travail?	Willard-Grace, et al. (2014)	Team culture scale
En général, sentez-vous que vos compétences professionnelles sont utilisées au maximum dans votre travail?	Willard-Grace, et al. (2014)	Team culture scale

Quel est le changement le plus important que vous avez vécu au sein de votre équipe? Comment vous êtes-vous adapté à ce changement? En tant que gestionnaire, comment aidez-vous les membres de votre équipe en période de changement? (Gestionnaire) Comment votre supérieur vous aide en période de changement? (Employé) Quelle était l'ambiance dans l'équipe en période de changement? En général, sentez-vous que les changements sont bien reçus au sein de l'équipe?	Modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001)	Contrôle de l'incertitude
	Willard-Grace, et al. (2014)	Team culture scale
Sentez-vous que vous avez l'opportunité de prendre des initiatives dans votre travail?	Modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001)	Contrôle de l'incertitude
En tant que gestionnaire, encouragez-vous les membres de l'équipe à prendre des initiatives dans leur travail? (Gestionnaire) Est-ce que votre supérieur vous encourage à prendre des initiatives? (Employé)	Modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001)	Contrôle de l'incertitude
Dans l'équipe, quels moyens sont pris afin d'améliorer votre façon de travailler? Y accordez-vous du temps, en tant qu'équipe?	Willard-Grace, et al. (2014)	Team culture scale
Comment envisagez-vous l'avenir au sein de votre équipe?	Modèle à cinq dimensions culturelles (Hofstede, 2001)	Orientation à Court VS Long terme
	GLOBE (House et al., 2004)	Orientation future

En ce qui a trait au thème de l'intégration, les questions ont été basées sur les études, portant sur les facteurs influençant l'intégration, des auteurs suivants : Aoun (2004), Black, Mendenhall et Oddou (1991) et Deschamps (2013).

Tableau 2.3
Questions portant sur l'intégration

Questions	Facteurs	Dimensions
Parlez-moi de votre arrivée au Centre. a. Qu'est-ce qui était nouveau pour vous? Qu'est-ce qui vous a marqué?	Facteurs liés à la culture d'entreprise (Black, Mendenhall et Oddou, 1991)	Nouveauté de la culture organisationnelle
Aviez-vous reçu une formation interculturelle avant votre arrivée?	Facteurs liés à l'équipe (Aoun, 2004)	Formation interculturelle
Parlez-moi de votre intégration dans votre équipe de travail. a. Qu'est-ce qui a été le plus facile ou agréable ? b. Quelles difficultés avez-vous rencontrées? c. Parlez-moi du soutien que vous avez reçu. Comment les membres de votre équipe vous ont aidé?	Facteurs liés à la culture d'entreprise (Black, Mendenhall et Oddou, 1991)	Soutien social et aide au niveau logistique

Comment la présence de diversité culturelle dans l'équipe a influencé votre intégration?	Facteurs liés à l'équipe (Deschamps, 2013)	Milieu multiculturel
Comment avez-vous compris votre rôle au sein de l'équipe?	Facteurs liés à l'équipe (Aoun, 2004)	Compréhension du rôle
Parlez-moi du climat lors de votre arrivée dans l'équipe.	Facteurs liés à l'équipe (Aoun, 2004)	Climat de l'équipe
Comment était la communication entre les membres de l'équipe?	Facteurs liés à l'équipe (Aoun, 2004)	Communication dans l'équipe
En tant que gestionnaire, de quelle façon pouvez-vous influencer l'intégration d'un nouveau membre dans votre équipe? (Gestionnaire) De quelle façon, le gestionnaire de l'équipe a influencé votre intégration? (Employé) Donnez-moi un exemple de geste concret.	Facteurs liés au gestionnaire	Soutien social et aide au niveau logistique (Black, Mendenhall et Oddou, 1991)
Racontez-moi une situation où vous avez échangé avec les membres de votre équipe sur vos cultures respectives? a. Selon vous, est-ce que le gestionnaire de l'équipe valorise ces échanges? Si oui, de quelle façon?	Facteurs liés au gestionnaire	Valorisation des différences culturelles (Aoun, 2004)

Finalement, il est préférable de terminer l'entrevue en permettant au participant d'aborder un sujet qui n'a pas été traité qu'il juge pertinent (King, 2004). Les questions de clôture permettent donc au participant cette liberté, avant la fin de l'entrevue.

2.5 Analyse de données

Dans le cadre de cette recherche, les données seront analysées selon la technique de l'analyse transversale, telle que définie par Prévost et Roy (2015). En fait, il s'agit de la principale technique utilisée pour une étude multi-cas de type inductif. L'analyse transversale comporte quatre étapes distinctes. La première étape consiste à élaborer un cadre conceptuel servant de guide pour l'analyse des données. Ce cadre conceptuel est basé sur les informations disponibles dans la littérature à propos de la thématique abordée. Dans le cadre de la présente étude, un cadre sensibilisant a été élaboré suite à la revue de la littérature en ce qui a trait aux facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel (voir figure 1.3, p. 40). La seconde étape est l'analyse individuelle des cas. À cette étape, les données ont été analysées en regroupant les membres et le gestionnaire d'une même équipe. Ainsi, des conclusions ont été tirées pour chaque cas, soit chaque équipe de travail. La troisième étape consiste à comparer les résultats des différents cas afin de mettre en lumière les points convergents et divergents. Enfin, la dernière étape consiste à décrire

la théorie ou le modèle qui a pu être dégagé grâce à l'analyse des données. Pour faciliter l'analyse des données, soit les verbatims des entrevues individuelles, celles-ci ont été transférées dans un logiciel informatique (QDA Miner). L'analyse a donc été réalisée à partir de ce logiciel. Afin d'assurer l'anonymat et la confidentialité des participants, les codes alphanumériques utilisés lors de la transcription des entrevues ont été supprimés des extraits présentés dans l'analyse des résultats. Nous avons tout de même assuré la représentativité de tous les participants dans les extraits présentés. De plus, des codes ont été utilisés à la suite des extraits afin d'indiquer si le participant est d'origine québécoise [OQ] ou d'origine autre [AO]. Il a été choisi de ne pas divulguer l'origine exacte de tous les participants dans les extraits présentés, toujours par souci d'assurer la confidentialité et l'anonymat des participants.

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats

L'intégration des membres dans les équipes multiculturelles peut être influencée par la présence de certaines composantes culturelles spécifiques à l'équipe. L'analyse qui suit tente donc de comprendre comment ces composantes culturelles contribuent à l'intégration des employés au sein des équipes multiculturelles. En effet, l'analyse des données collectées auprès des équipes de travail du centre de recherche a permis de mettre en lumière les différents facteurs facilitant l'intégration des membres dans l'équipe. Ces facteurs se regroupent en deux grandes catégories, soit le **héros** et les **rituels** de l'équipe. Selon les données recueillies, ce sont ces composantes de la culture de l'équipe qui permettent, à différents niveaux, de faciliter l'intégration de nouveaux membres. Il s'agit de composantes qui sont observables à travers les pratiques des groupes étudiés et celles-ci s'alignent sur les valeurs de la culture de l'équipe.

Il est important de noter que ce sont les composantes culturelles observables du modèle d'Hofstede (2001) qui ont été étudiées dans le cadre de cette étude, soit les symboles, les héros et les rituels. L'analyse des résultats a permis de dégager que les rituels et les héros sont des facteurs influençant l'intégration dans les équipes multiculturelles alors que les symboles n'ont pas été mentionnés par les participants lors de la collecte de données. En ce sens, l'analyse qui suit portera sur les héros et les rituels.

D'une part, la catégorie « héros » réfère au gestionnaire de l'équipe. De façon plus précise, dans les équipes de recherche, le terme héros renvoie au chercheur principal de l'équipe. Cette catégorie regroupe trois caractéristiques du héros dans les équipes du centre de recherche, soit la représentation de la réussite, le rôle de soutien et le rôle de modèle. Pour sa part, la catégorie « rituels » rassemble les facteurs liés aux activités ou traditions facilitant l'intégration des membres dans les équipes multiculturelles. Les rituels étudiés se regroupent en deux facteurs principaux, soit les rituels du centre de recherche et les rituels de l'équipe de travail.

3.1 Catégorie Héros

Ici, nous utilisons le terme héros en se référant au chercheur principal. Pour la présente étude, le terme héros a été retenu puisque ce sont des personnes qui servent de modèle et qui ont des caractéristiques appréciées au sein de l'équipe (Hofstede, 2001). Bien que la priorité des chercheurs soit la qualité et la diffusion des résultats scientifiques, notre analyse des données démontre que ces derniers, par leur savoir-être et leur savoir-faire, sont aussi des leviers importants en ce qui concerne l'intégration dans les équipes multiculturelles. Quelques éléments contextuels seront d'abord présentés puis, suivra, l'analyse de la composante culturelle du héros dans les équipes multiculturelles selon trois fonctions du rôle de héros, soit la représentation de la réussite, le rôle de soutien et le rôle de modèle.

3.1.1 Contexte

Certains éléments contextuels ont permis d'améliorer la compréhension du concept de héros au sein des équipes multiculturelles du centre de recherche. D'abord, dans le contexte de cette recherche, le chercheur principal peut aussi être considéré comme le gestionnaire de l'équipe, le fondateur de l'équipe ou le leader de l'équipe :

« ici, chaque chercheur doit bâtir sa propre équipe et on n'est pas dépendant d'un autre chercheur, il peut nous aider un peu au début, on aide aussi quand un chercheur obtient un poste, mais ici un chercheur du moment qu'il prend le poste de chercheur, il devient autonome, c'est un modèle qui est rare, mais c'est le modèle qui s'est développé ici. » [OA]

Comme l'ont soulevé Trice et Beyer (1991), les caractéristiques personnelles et les comportements d'un leader peuvent influencer la culture organisationnelle. De plus, selon Hofstede (1994) les valeurs des groupes sont celles des fondateurs qui ont teinté la culture à laquelle adhèrent les membres qui les composent. En quelque sorte, les héros d'une culture sont la personnification de celle-ci, ils ont fondé et adhèrent à ses valeurs et en font la promotion à travers leurs comportements. Certains héros sont nés héros au sens où se sont des personnes intuitives et visionnaires qui ont un impact important partout où elles passent, leur héroïsme étant inné. D'autres héros ont plutôt une forme d'héroïsme acquis, certaines expériences et certains moments les ayant transformés en héros. Certaines compagnies s'assurent d'utiliser stratégiquement ces formes d'héroïsme afin que les comportements de ces héros influencent le plus grand nombre et participent au maintien d'une culture forte au sein de l'entreprise (Deal & Kennedy, 2000). Dans le cas du

centre de recherche, les chercheurs principaux des équipes ont une entente commune afin de maintenir une culture de convivialité:

« Ici, au centre, l'ambiance est très belle je ne sais pas si tu as remarqué et ça c'est nous aussi les chercheurs qui le crée principalement, mais les gens techniques aussi. On s'efforce à maintenir un lien social, c'est important, par des activités, par l'attitude et tout. Et ici très difficilement tu vas voir de la tension, l'ambiance est très belle, tu peux parler à tout le monde, moi je me promène et tout le monde me dit bonjour, je suis content, tu peux aller partout tout le monde est content. Ça fait des années que les chercheurs on s'est parlé et on a décidé qu'on allait garder notre milieu de travail plus agréable et ce n'est pas toujours facile, mais c'est du travail. Je pense que c'est une roue et que quand elle se met à rouler dans le bon sens ça fonctionne, comme je te dis maintenant on ne fait aucun effort ça va bien. » [OA]

Cette culture de convivialité est basée sur les valeurs communes des chercheurs, comme le mettent en lumière les extraits suivants:

« Je ne veux pas seulement m'occuper des gens qui travaillent avec moi, si je crois que quelqu'un a un problème je vais être attentif et je vais porter attention. Je crois que c'est ma responsabilité comme être humain et c'est à nous de nourrir l'humanité. Ce n'est pas la responsabilité de mon directeur ou de quelqu'un d'autre, c'est la responsabilité de chacun de nous. » [OA]

« Les membres de l'équipe, j'essaie de leur faire comprendre, tu es ici pour une raison et cette raison amène aussi d'autres personnes ici et nous sommes comme une famille. Donc, même si tu travailles, la vie c'est pour vivre aussi. Donc, tu dois travailler sans oublier que c'est aussi ta vie que tu es en train de vivre et que chaque moment passé ici, avec nous tous, ce temps passe et tu ne le retrouveras jamais. Donc, il faut faire bon usage de ce temps. » [OA]

« Parce que toute l'équipe dépend aussi du chercheur, si le chercheur donne une bonne ambiance de travail, l'ambiance va être bonne, si le chercheur est un peu fermé, il n'est pas ouvert d'esprit ou il est très rigide sur certaines choses, il va donner une tension qui va conditionner le reste de l'équipe, mais le chercheur il est super sympa, super ouvert à tout le monde, avec moi, mais avec ses techniciens aussi » [OA]

En misant sur cette culture de convivialité, les chercheurs principaux du centre de recherche créent un environnement accueillant, et favorisent ainsi l'intégration des nouveaux employés :

« C: Nommez-moi une chose qui, selon vous, a facilité plus que tout votre intégration?
P: La convivialité du centre, ouais la convivialité, la proche relation qu'il y a entre les gens, de toutes les équipes, de tous les niveaux, ça c'est, enfin des fois tu le vois ailleurs, mais ce n'est pas si courant. C'est une chose qui aide beaucoup, tout le monde au même niveau, la convivialité, voilà. » [OA]

Comme l'illustre les extraits précédents, ce climat de convivialité est caractérisé par des relations de proximité entre les employés : « nous sommes comme une famille » et par la faible distance

hiérarchique : « tout le monde au même niveau ». Bien que les chercheurs principaux des équipes de recherche du centre soient à l'origine de l'établissement et du maintien de ce bon climat, ceux-ci sont aidés par le personnel de recherche pour assurer cette fonction au sein de l'équipe. En effet, les techniciens et les assistants ou adjoints de recherche, soit le personnel de recherche permanent, agissent comme le bras droit de leur chercheur principal respectif. Les autres membres des équipes de recherche sont engagés à contrat, soit comme techniciens temporaires, soit comme étudiants à la maîtrise, au doctorat ou au postdoctorat. Comme le souligne Goethals et Allison (2012), il est fréquent que les héros soient aidés d'autres personnages afin de surmonter les défis auxquels ils sont confrontés, tant au niveau mythologique, comme Batman et Robin, par exemple, que dans la réalité, comme Ronald Reagan qui a compté sur l'appui de sa femme Nancy afin de surmonter les défis de la présidence des États-Unis. Les extraits suivants illustrent bien l'importance de la complicité du personnel permanent au sein de l'équipe :

« Je pense que la relation chercheur-technicien soit bonne c'est le point de départ. Et ça tout le temps été une relation assez complice avec mon chercheur, les deux on aime ça quand tout va bien, quand tout le monde est de bonne humeur, donc on fait pour ça soit comme ça, on est tout le temps en train, pas nécessairement de chercher, mais tout le temps en train de trouver quelque chose qui va faire un petit plus dans l'ambiance de travail [...] je pense qu'on est conscient qu'on crée un esprit de famille, ou je ne sais pas trop, dans l'équipe. » [OQ]

« Ben c'est sûr que la motivation ou la contagion que tu donnes, de ta façon de travailler ou ton désir que tout se fasse correctement a un impact sur le reste de l'équipe. Fait que si moi je ne suis pas motivée, je ne peux pas avoir une équipe motivée à la base, fait que les pions centraux, qui selon moi est le chercheur, l'assistant de recherche et l'adjoint de recherche, si ce pion-là n'est pas motivé, c'est impossible que le reste soit motivé, et ça, c'est ma philosophie à moi, mais je pense aussi que c'est la philosophie de l'équipe, de mon chercheur aussi, je pense que là-dessus on a une bonne complicité, que ce soit le chercheur, l'assistant de recherche ou moi, je pense que notre façon de faire est la même, tant mieux, ça adonnait comme ça, c'est un bon match qui fait que je pense qu'on réussit à répandre notre façon de faire aux membres qui s'intègrent dans notre équipe, et je pense que c'est un plus. » [OQ]

En somme, il est important de tenir compte de ces éléments contextuels lors de l'analyse du héros. D'une part, dans le cadre de cette analyse, le héros de chacune des trois équipes participantes porte le chapeau de chercheur principal, de gestionnaire, de fondateur et de leader de l'équipe. D'autre part, ces héros assurent le maintien d'une culture de convivialité, basée sur leurs valeurs, avec l'aide importante du personnel permanent de leur équipe.

3.1.2 Représentation de la réussite

La première caractéristique du héros traité dans cette analyse est qu'il représente la réussite pour les autres (Deal & Kennedy, 2000 ; Sullivan & Venter, 2010). En effet, lors de la collecte de données, la tendance des membres des équipes de travail à admirer le chercheur pour qui ils travaillent a été mise en évidence. La notoriété des chercheurs et leur succès dans leur domaine de recherche sont à la source de ce phénomène d'admiration :

« Au niveau professionnel, ben c'est un centre de recherche avec de très bons chercheurs qui ont beaucoup d'argent pour pouvoir faire beaucoup de recherches parce qu'il y a des très bonnes têtes un peu partout, mais il n'y a que très peu qui ont les moyens de faire ça, donc moi dans mon cas et je sais qu'il y a plusieurs qui pensent la même chose, mais dans mon cas j'étais très chanceux de travailler avec ce chercheur, parce que travailler avec lui, avec son équipe c'était super facile depuis le début [...] sa ligne de travail elle est super intéressante, elle est innovatrice, elle est vraiment bien, il se fait inviter dans plusieurs endroits, plusieurs congrès pour montrer la ligne de recherche et un moment donné l'équipe ben on va avec, alors c'est super bien. » [OA]

« Bon, l'équipe de travail c'est sûr que c'est merveilleux parce qu'il y a la chercheuse, avec elle, on aime le travail, mais aussi c'est une femme en même temps qui a tout, c'est une chercheuse extrêmement intelligente [...] Elle a été une réussite totale, est connue à travers le monde, tout le monde la veut donc c'est une réussite et nous avec nos techniques, moi j'ai souvent des questions des États-Unis, de partout à travers le monde, qui veulent appliquer nos techniques fait que nous c'est sûr que c'est une réussite ici, pour la chercheuse et nous autres. » [OQ]

« Ben là, c'est rendu, la chercheuse a reçoit pleins de nominations, pis c'est nous, comme cette année, elle va être nominée, c'est elle qui va voir le prix du chercheur XYZ, c'est à peu près la plus haute distinction là, et c'est grâce à toute la recherche qu'elle a faite, elle a eu cette nomination-là, (...), elle a eu plein de nominations, elle est invitée partout, dans son domaine de recherche, elle est reconnue mondialement je pense bien. » [OQ]

Ainsi, tel qu'illustré par les extraits précédents, les membres des équipes se considèrent chanceux de travailler avec ces chercheurs et cela semble favoriser l'intégration des membres de l'équipe. En effet, les étudiants qui s'intègrent à l'équipe veulent répondre aux exigences du chercheur principal, ils sont alors prédisposés à faire des efforts et à travailler pour atteindre de bons résultats. Ce phénomène pourrait s'expliquer par la théorie que le héros représente une image idéale de soi, vers laquelle on tente de tendre le plus possible et à laquelle on s'identifie (Goethals & Allison ; Sullivan & Venter, 2010).

Le fait que le héros, soit le chercheur principal, représente la réussite lui donne un rôle d'influence au sein de l'équipe. En effet, selon Goethals et Allison (2012), les héros ont pour fonction d'influencer la vision du monde et les pensées des autres. En ce sens, dans les équipes participantes, les héros peuvent influencer la perception du succès et de la réussite des membres de leur équipe, les influençant sur le plan professionnel. Cela en retour a un impact sur l'intégration car les membres sont motivés à faire des efforts pour participer à la vie professionnelle de ce chercheur. L'extrait qui suit illustre le rôle d'influence du chercheur dû à sa notoriété :

« J'ai réalisé que quand t'es plus jeune, les étudiants ils te voient plus jeune, mais quand tu vieillis et que tu as une certaine notoriété et les étudiants ils arrivent ici et ils voient ton nom ils se disent « oh ! » et je le vois aussi quand je vais dans des congrès et je fais le tour des affiches et là le monde ils voient ton nom et ils font comme « oh ! », et les affiches dans les congrès c'est comme tu discutes avec les étudiants et c'est vraiment agréable et tu penses à voix haute et d'un coup tu vois l'étudiant qui note tout ce que tu dis et là tu dis non n'écrit pas ça je suis juste en train de penser à voix haute ce n'est peut-être pas vrai que je dis là. Mais tu te rends compte que quand tu as atteint une certaine notoriété les gens pensent que ce que tu dis c'est comme vrai, fait que là je fais attention. » [OQ]

3.1.3 Rôle de soutien

La seconde caractéristique du héros analysée dans le cadre de cette recherche est son rôle d'assistance (Sullivan et Venter, 2010). En effet, les données recueillies dans les équipes multiculturelles du centre de recherche soulèvent que le soutien offert par le chercheur aux membres de son équipe facilitait leur intégration. Plus précisément, en contexte d'intégration, le soutien du chercheur est favorable à différents niveaux, soit au niveau logistique, au niveau professionnel et au niveau social.

Soutien logistique

L'accueil d'étudiants étrangers dans les équipes de recherche implique forcément que ceux-ci s'adaptent au pays d'accueil. Dans cette situation, le chercheur principal peut être d'un soutien précieux, notamment pour trouver l'épicerie la plus près de son logement ou de son lieu de travail, remplir les papiers relatifs à l'emploi, donner de l'information en ce qui a trait aux normes du logement et de l'emploi, etc. Pour faciliter l'intégration des membres dans l'équipe, il est avantageux pour le chercheur principal d'offrir un soutien à ce niveau, tel qu'illustré dans l'extrait qui suit:

« Quand il y a un nouveau membre dans mon équipe, je commence par la conversation habituelle de m'assurer, si tu es nouveau à (nom de la ville), que tu as une place à rester et de m'assurer que tu sais comment te rendre au Maxi» [OA]

Aussi, l'anecdote qui suit permet de comprendre à quel point les chercheurs principaux s'impliquent dans leur rôle de soutien auprès des membres de leur équipe :

« Avec mon chercheur, j'ai senti déjà quand j'étais encore en (nom du pays), et quand je suis arrivé je l'ai confirmé, qu'il était très facile à traiter donc je me suis toujours senti très à l'aise de demander les choses. Seulement pour que tu vois le point, j'ai dû payer des frais universitaires, je n'avais pas de salaire parce que je suis venu avec un visa étudiant, après j'ai dû créer un visa de travail pour pouvoir commencer à gagner de l'argent, sauf que le visa de travail ça m'a pris 3 mois et demi, je n'avais pas de salaire, mais je devais payer quand même les frais de l'Université et c'est lui qui l'a payé pour moi parce que je lui ai dit, je ne peux pas payer ça, je n'ai pas d'argent, j'ai un peu de côté, mais je suis déjà en train de payer plusieurs choses, est-ce que tu peux m'avancer l'argent pour ces frais et il a dit oui pas de problème, tu me diras combien c'est, ben génial. » [OA]

Ainsi, les chercheurs ont à cœur de faciliter l'intégration des nouveaux membres dans leurs équipes en les supportant dans les embûches qu'ils rencontrent lors de leur arrivée. L'exemple précédent est une belle preuve de leur héroïsme au sein de leur groupe.

De plus, l'analyse de données soulève que les nouveaux membres apprécient le soutien du chercheur principal dans la familiarisation avec le centre de recherche, soit la présentation de l'environnement physique et des employés qui y travaillent.

Soutien professionnel

Le soutien professionnel est aussi perçu, par les membres des équipes, comme un facteur facilitant l'intégration. Dans l'analyse de données, ce type de soutien se traduit par la considération, de la part du chercheur, des attentes et besoins individuels des membres de son équipe en ayant pour objectif leur développement professionnel. Le passage suivant explique la vision d'un chercheur principal en ce qui a trait au soutien des membres sur le plan professionnel :

« Quand on voit un étudiant qui est très fort dans quelque chose tu essaies de nourrir ça, parfois il faut aussi nourrir les faiblesses, mais ça dépend si c'est une faiblesse importante ou pas. Parfois c'est plus facile que je prenne cette partie qui lui a de plus faible, mais ça dépend où il veut aller. Je vais te donner un exemple, il y avait un étudiant qui était moyen en rédaction, ou plutôt très bon en rédaction en français, mais moins bon en rédaction en anglais, mais nous on doit publier en anglais alors c'est une faiblesse et ce n'est pas agréable,

alors qu'est-ce qu'on fait? Mais je parle avec eux et on va voir quelle est la meilleure solution, il y a différentes alternatives, une tu écris en français et je vais le faire traduire et on travaillera la traduction ou tu l'écris en anglais et moi je vais t'aider à traduire et à corriger. Cette deuxième option est très difficile parce que c'est déjà difficile d'écrire des choses qui sont nouvelles dans ta propre langue, alors en plus s'il faut que tu le fasses dans une autre langue c'est un effort supplémentaire. Fait que toute cette déficience va tomber sur nous, alors je veux voir toi tu vas faire quoi dans la vie, si dans la vie lui après le doctorat il veut travailler avec l'industrie et l'anglais n'est pas une priorité, je vais dire bah on va le faire traduire et on va prendre le chemin le plus court. Il y a beaucoup d'étudiants qui ont fait ce chemin-là parce qu'à la fin si tu n'as pas une perspective de recherche, ils apprendront l'anglais autrement parce que c'est nous qui devons travailler beaucoup ça. Mais il y en a qui disent non, moi je vais être professeur ou je vise un poste de recherche, pour moi c'est important d'apprendre alors dans ce cas je vais prendre le temps et je vais les aider. » [OA]

Pour leur part, les membres des équipes ont mentionné apprécier la disponibilité des chercheurs principaux et la possibilité de poser des questions. De plus, les chercheurs apportent du soutien professionnel aux membres en leur accordant de l'autonomie dans leur travail :

« Par exemple, on se pose les questions de base, mais après le chercheur laisse beaucoup de liberté aux étudiants ce qui est bien parce qu'il te laisse proposer les choses, mettre en évidence certaines choses (...) » [OA]

Cette liberté, évoquée dans l'extrait précédent, est un indice de la relation de confiance entre le chercheur principal de l'équipe et ses membres. Ainsi, le soutien sur le plan professionnel offert par le héros facilite l'intégration des membres puisqu'ils se sentent considérés et autonomes dans leur travail.

Soutien social

Enfin, le dernier type de soutien offert par les chercheurs principaux et facilitant l'intégration des nouveaux membres est le soutien social. Les éléments liés au soutien social du chercheur principal qui ont été mis de l'avant sont les suivants : accorder de l'importance à chacun des membres, être ouvert pour discuter des problèmes personnels, se préoccuper du bien-être des membres, se montrer disponible en dehors du travail au besoin, encourager les membres dans leurs projets (professionnels et personnels) et reconnaître le bon travail des membres. Ces extraits démontrent bien l'appréciation des membres pour le soutien social du chercheur principal :

« Te donner toute l'assistance dont tu as besoin et te laisser savoir, en cas de quoi ce que soit, s'il te plaît, fais juste m'appeler, même si c'est la nuit, fait juste m'appeler. » [OA]

« Simplement être toujours attentif aux besoins des gens. La façon d'avoir une équipe qui est contente c'est que chacun sente qu'il est important. Et quand quelqu'un a des problèmes personnels ou quelque chose tu t'en occupes, tu demandes, tu t'intéresses. Des fois il y a des gens qui ont des problèmes personnels qui fait qu'ils ne performeront pas comme ils le font d'habitude, ben tu ne l'embêtes pas, tu ne gagnes rien à presser le citron. Au contraire, plus tu le supportes, plus il aura envie de travailler même malgré son problème. C'est ma façon de le voir, si tu commences à presser le citron, ça pète et tu ne gagnes rien. » [OA]

En d'autres mots, le soutien social du chercheur envers ses membres facilite leur intégration puisque cela leur transmet le message qu'ils ne sont pas seuls et que, s'ils sont confrontés à un problème, ils pourront compter sur leur équipe pour le résoudre avec eux. En ce sens, Deal et Kennedy (2000) définissent le héros comme une personne inspirante au sein de l'organisation, qui motive les autres et sur qui on peut compter en situation difficile. Cette définition raisonne bien avec les héros des équipes participantes à cette étude. Enfin, ce rôle de soutien qu'exercent les héros au sein des équipes du centre de recherche répond à la fonction de protection du héros, selon la théorie de Kinsella, Ritchie et Igou (2015). En fait, le soutien offert par le héros, à tous les niveaux, permet de combler le besoin de sécurité des membres, facilitant ainsi son intégration dans l'équipe.

3.1.4 Rôle de modèle

Le chercheur principal de l'équipe de recherche est perçu comme le héros de l'équipe en ce sens qu'il agit notamment à titre de modèle pour les membres de son équipe (Deal & Kennedy, 2000 ; Hofstede, 2001 ; Sullivan & Venter, 2010). En contexte organisationnel, le héros sert de modèle pour les autres employés qui aspirent au succès. Il s'agit d'une image concrète de la réussite pour les autres: « C'est une personne ordinaire, mais regarde comme il réussit. Je peux réussir comme ça moi aussi » (p. 38) (Deal & Kennedy, 2000). Au sein des équipes participantes, la façon d'agir du chercheur donne le ton et influence le climat qui y règne. Ainsi, tel qu'illustré dans les extraits suivants, lorsque le chercheur est un modèle positif pour ses membres, cela devient un facteur favorable pour leur intégration dans l'équipe :

« Comme je te dis des fois il y a, pas des situations de stress, mais il y a beaucoup de choses à faire en même temps, mais il faut tenir le coup, et le chercheur, lui, il tient bien le coup et son équipe aussi, ça fait qu'un moment donné c'est plus une équipe, c'est une famille » [OA]

« À la base, je pense que quand y sont reçus d'une façon ouverte, je pense qu'eux ça leur donne une chance de aussi eux s'adapter, autant toi si tu montres que t'as une capacité

d'adaptation, je dis le mot éduquer c'est peut-être pas le bon terme, mais t'éduques les gens autour de toi à dire ah ok elle a s'adapte, elle a une capacité d'adaptation ou d'ouverture, alors moi aussi je vais en avoir » [OQ]

Ces extraits illustrent comment le héros, en tant que modèle pour le groupe, facilite l'intégration des membres dans son équipe de travail.

De plus, le chercheur qui montre qu'il est passionné par son travail transmet sa passion aux membres de son équipe tout en les encourageant à s'investir dans leur travail. De la même façon, lorsque le chercheur s'implique grandement dans le travail d'équipe, cela motive les membres de l'équipe également. Par exemple, pour certaines équipes du centre de recherche, le travail de collecte de données, est une portion importante et laborieuse du travail de recherche qui sollicite grandement le travail d'équipe pour alléger la tâche. Le passage suivant démontre la motivation des chercheurs à s'investir dans le travail d'équipe :

« on aime beaucoup s'impliquer dans le travail [de collecte de données], c'est un choix qu'on fait, tant que tu es [là], tu ne fais pas d'autres choses et c'est correct aussi, il y a des façons de travailler qui sont différentes, mais pour nous autres c'est important. » [OQ]

Les extraits précédents mettent en lumière l'importance de l'influence du chercheur principal sur la dynamique d'équipe. Puisque le chercheur agit à titre de modèle pour les membres de son équipe, il peut donc favoriser la création d'un environnement facilitant l'intégration des membres au sein de son équipe, et ce, par ses propres comportements.

Par ailleurs, dans la littérature sur les héros, certains auteurs spécifient que le héros joue le rôle de modèle moral en appuyant ses décisions et ses comportements sur ses valeurs (Goethals & Allison, 2012; Kinsella, Ritchie & Igou, 2015). En ce sens, les héros du centre de recherche facilitent l'intégration des nouveaux membres dans leurs équipes multiculturelles en étant aussi des modèles moraux en ce qui a trait à l'ouverture à la diversité. En effet, les chercheurs principaux des équipes participantes ont une grande ouverture à la diversité et valorisent les différences culturelles. Lors de la collecte de données, les membres des équipes ont effectivement insisté sur l'importance de l'ouverture de leur chercheur à la prise d'initiatives, aux différentes idées et aux différents points de vue. Le passage suivant démontre bien que cette caractéristique est perçue comme une qualité chez le chercheur principal de l'équipe :

« Mon patron, il a cette qualité-là de laisser les gens se prendre en mains [...] si on a des bonnes idées, une façon différente de voir les choses que la sienne, c'est un gars ouvert, donc l'équipe à ce niveau-là je pense que ça transparait, je pense que chaque membre de l'équipe est ouvert à regarder le point de vue des autres puis d'en tenir compte. » [OQ]

La perception positive de la diversité culturelle par le chercheur principal se présente aussi comme un facteur favorable lors de l'intégration des étudiants étrangers dans l'équipe. En effet, l'inclusion des différentes cultures peut être favorisée lorsque la présence de diversité culturelle est perçue comme un avantage et une richesse dans l'équipe. La perception du chercheur par rapport à la diversité culturelle transparait dans l'équipe. L'extrait qui suit illustre la perception d'un participant à ce sujet :

« Le multiculturalisme, moi, je ne le vois pas, j'essaie de le voir comme n'étant pas une source de problèmes, mais comme une source de richesse parce qu'à la fin on en sort tous gagnant de partager nos savoir-faire et nos différences. Ce n'est pas qu'une culture est meilleure que l'autre, elles sont différentes et c'est par cette différence-là que tout le monde peut trouver leur espace parce qu'on n'est pas tous pareils non plus » [OA]

En plus d'avoir une vision positive de la diversité culturelle, le chercheur principal qui valorise les différences culturelles aide les membres à s'intégrer dans son équipe de travail. En effet, les participants ont souligné les avantages des différences culturelles au sein des équipes. Par exemple, la diversité culturelle est une occasion d'apprentissage et de partage entre les membres de l'équipe, elle permet de développer une ouverture d'esprit et de voir les problèmes sous différents angles afin de les résoudre avec de meilleures solutions. Les extraits suivants, tirés des entrevues avec les chercheurs principaux expriment bien la façon dont ils valorisent les différences culturelles:

« C'est intéressant d'avoir des gens qui viennent d'endroits différents parce qu'il n'y a pas de schéma, il n'y a pas de schéma fait, ici tu fonctionnes d'une façon ou tu réagis d'une façon ou d'une autre, il n'y a pas de patron qui est fixe, tu ne seras pas jugé parce que tu fais telle chose parce qu'il y a tellement de gens différents que tu as cette diversité de comportements » [OA]

« Parce que tout le monde a un angle différent au même problème. Et, quand on se met tous ensemble, je pense qu'on peut arriver à une meilleure solution. » [OA]

« Nous, en allant à l'extérieur, on voit que les choses se font autrement et en accueillant des étudiants de l'extérieur on voit aussi que les choses se font différemment, autant

au niveau du travail qu'au niveau culturel, par exemple, on a beaucoup plus de musulmans donc pendant la période du ramadan on le sait que c'est le ramadan » [OQ]

En somme, en valorisant les différences culturelles, le chercheur transmet le message à ses membres qu'il s'agit d'une valeur ajoutée pour l'équipe. Les membres de l'équipe peuvent alors se sentir confirmés à la fois dans leur identité culturelle et professionnelle. Cela facilite leur intégration à l'équipe en évitant un choc culturel entre la culture individuelle du membre et la culture de l'équipe.

3.1.5 Conclusion

Bien que tous les éléments explicités dans la présente analyse favorisent l'intégration des membres dans les équipes multiculturelles, une condition supplémentaire permet aux chercheurs principaux de maximiser cet effet, en tant que modèle au sein de leur équipe. Cette condition gagnante est l'authenticité, qui se définit de la façon suivante, selon Kernis (2003) :

« behaving authentically means acting in accord with one's values, preferences, and needs as opposed to acting merely to please others or to attain rewards or avoid punishments through acting 'falsely'. [...] Authenticity is not reflected in a compulsion to be one's true self, but rather in the free and natural expression of core feelings, motives and inclinations. » (p.14)

La profondeur des relations entre le chercheur et les membres leur permet de s'ouvrir l'un à l'autre, en dévoilant tant leurs qualités que leur vulnérabilité. Les passages suivants permettent de démontrer l'authenticité des chercheurs principaux :

« Et les musulmans qu'on a ici se sont vraiment de bonnes personnes, donc après ça quand tu entends aux nouvelles que les gens qui pratiquent l'islam bon ils sont comme ça et comme ça, ben tu te rends compte que c'est vraiment une minorité, c'est vrai pour nous et c'est aussi vrai pour nos enfants donc veux veux pas c'est sûr que ça a un impact ici, mais ça là aussi un impact sur la famille. » [OQ]

« Moi je fais un heureux intégré ici ça va. Moi je trouve que dans ma vie c'était une richesse venir ici, j'ai appris beaucoup et tu vois aux étudiants j'aime beaucoup qu'ils voyagent, mes enfants j'aime beaucoup qui voyagent et qui connaissent autre chose pas seulement aller à l'hôtel ou à la plage, il faut qu'ils rentrent dans l'arrière-pays, que tu essaies de te débrouiller pour moi c'est quelque chose de très important. » [OA]

Selon la définition de Kernis (2003), l'authenticité se perçoit dans la cohérence entre les jugements, décisions et comportements et les valeurs d'une personne. Ainsi, dans les passages précédents les liens entre le travail et la famille expriment bien l'authenticité des chercheurs. Dans le premier

extrait, la chercheuse fait référence à l'impact de ses expériences professionnelles sur les valeurs qu'elle prône au sein de sa famille. Puis, dans le second extrait, le chercheur exprime que ses comportements et ses souhaits sont les mêmes pour ses enfants que pour ses étudiants. Cette comparaison évoque la profondeur de ses relations avec les étudiants de son équipe. En fait, en établissant des relations de proximité avec les membres de son équipe, les chercheurs, dans leur rôle de modèle, influencent les autres membres à en faire autant. De plus, l'accueil d'étudiants étrangers pousse à échanger sur les expériences personnelles et encourage à ouvrir sa vie privée à l'autre. Par exemple, le chercheur qui invite les membres de l'équipe dans des activités familiales ou les étudiants étrangers qui présentent leur famille à l'équipe lorsqu'elle leur rend visite, tel qu'illustré dans l'exemple suivant :

« Comme une étudiante, ses parents sont venus, un moment donné elle nous a invités à aller souper chez eux et sa mère avait fait du vrai couscous, c'était tellement bon. Souvent les postdocs quand ils sont ici pour un an ou deux, leurs parents viennent, fait que là on s'organise, comme une étudiante française ses parents sont venus et quand ils viennent faire un tour, ils nous invitent toujours à venir souper à la maison donc ça c'est bien agréable » [OQ]

De façon plus concrète, lors de la collecte de données, une chercheuse participante m'a confié qu'elle était marraine de l'enfant d'un étudiant gradué de son équipe :

« Un moment donné, pour eux autres, on devient presque une deuxième famille, on développe quand même des liens plus forts que juste ceux du travail, moi je trouve ça normal » [OQ]

En somme, sans l'authenticité des chercheurs, le climat de confiance qui y règne ne serait pas si fort. Les auteurs Luthans, Norman et Hughes (2006) ont étudié le concept de leader authentique. Les dimensions qu'ils associent au leader authentique sont les suivantes : la conscience de soi, l'autorégulation, le traitement impartial, la transparence rationnelle et le comportement authentique. Ces dimensions sont le fruit du climat de soutien, du sens moral et du capital psychologique, soit la présence d'espoir, de résilience, d'optimisme et de confiance. Ainsi, on peut reconnaître certaines caractéristiques du chercheur dans cette définition du leader authentique, entre autres par la cohérence entre ses comportements et ses valeurs et principes, par le soutien qu'il offre à ses membres et par son investissement personnel dans l'équipe. Par contre, selon ces mêmes auteurs, le développement de leaders authentiques est grandement lié au contexte organisationnel qui peut s'avérer très complexe. Dans la présente recherche, le contexte organisationnel n'est pas assez étudié pour affirmer la présence de leaders authentiques.

Cependant, il est possible de conclure que le comportement authentique des chercheurs permet d'établir un climat de confiance favorisant l'intégration dans les équipes multiculturelles. Autrement dit, la présence d'un héros authentique dans l'équipe multiculturelle serait un levier important en contexte d'intégration.

En somme, cette analyse du héros confirme l'impact important du chercheur sur la réussite de l'intégration. Bien que certains facteurs liés au gestionnaire avaient déjà été soulevés dans la littérature (Aoun, 2004; Black, Mendenhall et Oddou, 1991; Chevrier et Ségal, 2011), la présente analyse a permis de justifier la prise en considération de la composante culturelle du héros dans l'étude du phénomène d'intégration spécifiquement dans les équipes multiculturelles. Finalement, Deal & Kennedy (2000) distinguent les gestionnaires des héros, entre autres, par la valeur que les gestionnaires accordent à la discipline alors que les héros valorisent davantage la reconnaissance d'une bonne performance par des cérémonies, des fêtes, etc. La section suivante met en lumière les rituels, soit les activités et cérémonies importantes au sein du groupe, qui sont soutenus par les chercheurs principaux des équipes de travail.

3.2 Catégorie Rituels

La collecte de données a permis de dégager quelques éléments de l'histoire de l'organisation afin de pouvoir contextualiser l'analyse de données. Puisque les rituels sont des composantes culturelles qui émergent au fil du temps, dans l'histoire de l'entreprise, la considération du contexte est nécessaire à l'étude de ceux-ci. Le concept de rituel, comme nous l'avons mentionné au premier chapitre, réfère aux activités perçues comme essentielles au sein du groupe (Hofstede, 2001). Sans avoir un impact direct sur la productivité de l'équipe, les rituels participent au bien-être des membres de l'équipe (Holland, 1993). En effet, en contexte organisationnel, les rituels sont une façon d'exprimer le respect et la reconnaissance aux employés (Hofstede, 2001). L'analyse de cette composante de la culture est pertinente principalement puisque les rituels sont tangibles, accessibles et visibles (Beyer and Trice, 1987). En ce sens, dans le contexte d'une étude culturelle, s'attarder aux rituels permet de saisir rapidement les aspects importants d'une culture puisque ceux-ci sont, en fait, un moyen d'expression de la culture (Deal

& Kennedy, 2000). Les rituels contribuent donc à faciliter l'intégration des membres dans les équipes de travail multiculturelles.

3.2.1 Rituels du centre de recherche

Tout d'abord, les circonstances ont permis au centre de recherche de recruter de nombreux jeunes chercheurs au début des années 90. Ainsi, plusieurs chercheurs principaux des équipes de recherche actuelles ont plus de 20 ans d'expérience au centre. De ce fait, les participants qui travaillent au centre depuis de nombreuses années ont mentionné à répétition la bonne ambiance que l'on retrouvait au centre dans les années 90. Par exemple, ce participant évoque le soutien qu'il a perçu lorsqu'il est déménagé dans la région :

« Tout le monde épaulait tout le monde, après 6 mois, quand je suis déménagé, on avait plus d'autos que j'avais de meubles à déménager » [OQ]

Cet extrait permet d'illustrer la volonté des employés du centre de recherche à inclure les nouveaux employés. De plus, on peut comprendre que les valeurs d'entraide et de travail d'équipe étaient déjà ancrées dans la culture du centre à cette époque. Aujourd'hui, on remarque que certains rituels du centre de recherche prônent les interactions sociales entre les employés. Ces interactions sociales permettent aux employés d'apprendre des expériences et des cultures de leurs collègues. Plusieurs participants ont souligné que l'heure du dîner était un moment clé pour échanger avec les autres membres de l'équipe et apprendre à les connaître au niveau personnel, tel que l'illustre l'extrait suivant :

« au moment de dîner, par exemple, on échange soit un peu de travail, soit de culture générale, soit de nos familles, de nos traditions, on essaie même de fêter ensemble, même si moi je ne fête pas cet événement, j'essaie d'assister » [OA]

Ce rituel du dîner est un moment opportun permettant aux membres des équipes de créer des liens. De cette façon, ces liens et ces relations semblent leur permettre de s'intégrer plus rapidement. En ce sens, toutes les opportunités d'interaction sociales entre les membres des équipes de travail peuvent faciliter le processus d'intégration.

En abordant l'expérience d'intégration, lors de la collecte de données, les participants soulevaient fréquemment les activités sociales organisées pour les employés du centre. La présence d'un Club Social dans le centre permet l'organisation de plusieurs activités pour les employés et

parfois pour leurs familles également. Ces activités sont considérées comme des traditions pour les employés du centre puisque le Club Social existe depuis plusieurs années déjà. Par exemple, la cabane à sucre, le vins et fromages et le party de Noël sont des activités organisées et attendues chaque année. D'autres activités sont plus ponctuelles, comme un repas pour souligner l'arrivée d'un nouveau chercheur ou les repas internationaux, permettant aux employés de partager la culture culinaire de leur pays d'origine. Les passages qui suivent illustrent bien les efforts déployés pour faire vivre les rituels au centre de recherche :

« On a un club social ici, au centre de recherche, il y a 150 employés et le club social c'est à peu près 10 personnes qui sont bénévoles pour organiser des activités pour tout le monde, parfois des activités où les conjoints, la famille, la parenté peuvent être invités aussi, ça dépend, juste pour te dire que des rencontres sociales et tout ça, je favorise ça, ça favorise les échanges » [OQ]

« Le club social, ils font une activité par mois [...] c'est toujours des activités hors travail pour faire des interactions avec les gens que tu travailles, donc c'est sûr que ça aide parce que les gens participent bien et là tu peux prendre un verre avec des gens que sinon tu travailles jamais avec » [OQ]

« Quand je suis arrivé, la première semaine, tous les chercheurs m'ont sorti pour dîner et ils étaient tous prêts à m'aider, parce que ça prend du temps pour comprendre comment ça se passe ici et connaître l'accès aux différents services et tout ça. » [OA]

Enfin, les rituels visent l'inclusion des employés dans le centre de recherche et il s'agit d'une occasion d'apprendre à connaître les autres employés. Le volet social que semblent activer ces activités favorise l'intégration des nouveaux membres lors de leur arrivée au centre de recherche.

3.2.2 Rituels dans les équipes

Cependant, bien que plusieurs activités soient toujours organisées, depuis quelques années celles-ci sont moins fréquentes qu'avant et cela serait attribuable à certaines contraintes gouvernementales :

« L'administration a travaillé fort pour étouffer tout ce qui n'avait pas rapport au travail. Ça, c'est à cause de tous les scandales de corruption et tout ça au gouvernement, donc ça beaucoup changé depuis les dix dernières années. » [OQ]

Aujourd'hui, on remarque que les chercheurs principaux, qui travaillent au centre depuis plusieurs années, perpétuent ces activités dans leurs équipes afin que ces rituels persistent malgré les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Ces rituels sont donc assez importants aux yeux des chercheurs principaux pour qu'ils fassent un effort supplémentaire pour les maintenir. Selon eux, ils participent au bien-être des membres de l'équipe et créent une l'ambiance conviviale au sein du centre de recherche. Tel qu'il sera expliqué dans cette section, au sein des équipes, les rituels prennent vie à travers les comportements des héros et de ses assistants. Les rituels soulevés dans les résultats sont des activités sociales dans l'équipe afin de souligner des événements particuliers ou de permettre aux membres de l'équipe de développer des liens.

Les rituels peuvent ainsi souligner des événements particuliers, soit un changement important pour un membre de l'équipe ou une réussite connue par l'équipe. D'une part, ces activités peuvent permettre aux membres de se sentir considérés en tant qu'individus acceptés au sein de l'équipe en soulignant les événements importants dans leur vie personnelle, tels que l'organisation d'un 5 à 7 pour souligner la fin d'un projet ou pour souligner le départ d'un employé, tel que l'indique un participant dans l'extrait qui suit :

« On a deux techniciennes qui finissent leur contrat aujourd'hui, c'est leur dernière journée, donc hier on avait un 5 à 7 pour souligner ça. Pour te dire comment l'ambiance est bonne, on fait des 5 à 7 de fin de contrat ou des fois aussi ce qu'on fait, on va dîner pour souligner la fin des contrats des personnes qui rentrent pis qui quittent un moment donné, donc c'est très bien » [OQ]

L'organisation d'un repas pour souligner l'anniversaire d'un membre ou la fin de la maîtrise ou du doctorat d'un étudiant ainsi que l'organisation d'un shower de bébé pour un membre qui attend son premier enfant sont d'autres exemples de rituels, organisés par le chercheur principal ou l'assistant de recherche, que les participants ont soulignés lors de la collecte de données.

D'autre part, ces activités peuvent permettre de reconnaître le bon travail des membres et le succès de l'équipe. Par exemple, l'organisation d'un 5 à 7 pour souligner la fin d'une étape importante du projet de recherche, comme l'explique un chercheur principal dans cet extrait :

« Comme hier le 5 à 7, l'objectif c'était de réaliser [la collecte de données], on a fini, on fête ça, fait que c'est comme un succès là. Et une autre caractéristique de notre équipe aussi c'est que quand on finit une série de projets, on fait un bar laitier avec des tartes, ils aiment tellement ça, fait que ça, on est reconnu pour ça aussi. Avec (nom d'un collègue), on va au Provigo pis on achète deux trois sortes de crèmes glacées, de la confiture, mais vraiment, c'est pas grand-chose, des smarties, des barres de chocolat, du fudge, du caramel, pis on va à une pâtisserie ici, c'est une petite madame qui fait tellement des bonnes tartes, fait que tu commandes tes tartes pis tu vas les chercher pour la pause de 9h30, elle les a fait cuire le matin, sont encore tièdes. » [OQ]

D'autres participants ont mentionné sortir diner tous ensemble pour fêter la fin d'un projet. Ces rituels offrent aux membres de l'équipe une occasion de fêter leur réussite dans un cadre informel et propice à la création de lien interpersonnel. En ce sens, les rituels soutenus par les chercheurs principaux des équipes sont un moyen de favoriser l'intégration des membres.

Par ailleurs, d'autres activités sont organisées pour l'équipe, par le chercheur principal ou l'assistant de recherche, davantage pour développer des liens entre les membres. Ces activités, tel que faire une journée de plein air en équipe, permettent aux membres de passer du temps ensemble et d'apprendre à se connaître en dehors du cadre du travail, comme l'illustre le passage suivant :

« On va faire des journées, même des weekends parfois, où on va inviter les gens de notre équipe à venir avec nous dans le fond, on va faire des sorties sociales, mais de plus longue durée » [OQ]

Dans le même sens, Deal et Kennedy (2000), soutiennent qu'investir du temps dans l'intégration de rituels, même pour des événements moins communs que les rites de passage, comme le départ à la retraite, est une bonne pratique de gestion.

Enfin, ces activités vont parfois même jusqu'au partage des traditions et des cultures individuelles. Par exemple, lorsqu'un employé pratique le ramadan, toute l'équipe fête la fin du ramadan avec lui. Un autre exemple, illustré dans l'extrait qui suit, est l'organisation de repas où chacun apporte un plat typique de son pays d'origine :

« Des fois on fait des plats communs, des 'potlatch', et là les gens apportent plus des traditions de leur pays donc ça, c'est bien agréable. » [OQ]

« C'est vraiment le fun, un moment donné, on a fait un party de Noël chez nous, on était dans le sous-sol, pis là on a commencé à dire, il y en a un qui joue de l'accordéon, fait que là on a commencé à danser des danses québécoises pis après ça, il y a la télévision, fait qu'on a branché l'ordinateur dessus, puis on se cherchait de la musique de chaque pays

d'origine pis là il nous montrait une danse et on dansait cette danse-là, c'était vraiment drôle. » [OQ]

De toute évidence, chacune de ces activités permet aux membres de l'équipe de forger des liens entre eux. D'ailleurs ces activités participent à la cohésion de l'équipe et favorisent l'intégration des membres dans l'équipe. Il faut noter que les chercheurs qui ont pris part à ces traditions lors de leur propre intégration au centre cherchent à « donner au suivant » en permettant aux membres de leur équipe de vivre ces rituels, à leur tour.

3.2.3 Conclusion

Aoun (2004) et Achaibi (2012) ont souligné la possibilité que l'organisation d'activités sociales au sein de l'équipe multiculturelle favorise l'intégration. Dans la présente recherche, les activités sociales ont été captées comme des rituels puisque ce sont des activités qui ont un rôle essentiel au sein de l'équipe. Il s'agit donc d'une composante culturelle permettant d'avoir accès à la culture de l'équipe. Deal et Kennedy (2000) soulève qu'aussi banal que cela puisse paraître, le processus de prise de décision et le format des réunions sont aussi des rituels puisqu'ils sont influencés par les valeurs organisationnelles et sont une forme d'expression de la culture de l'organisation. Les résultats de cette étude ont permis de constater que le processus de décision lié à la sélection du personnel des chercheurs principaux était effectivement influencé par leurs valeurs, tel que l'illustre l'extrait suivant :

« D'ailleurs si je perçois quand je fais une entrevue qu'il n'est pas motivé je ne le prends pas. Tu ne feras jamais un bon étudiant gradué si tu n'as pas de motivation c'est le premier élément il faut que tu veuilles, faut que tu aies le goût, il faut que tu en rêves et après c'est simplement de nourrir le rêve est d'aller plus loin, plus loin que ce qu'il pense et je réussis tout le temps, presque tout le temps. » [OA]

Ces rituels de gestion contribuent à la solidarité et à la cohésion de l'équipe de travail (Deal & Kennedy, 2000). Ainsi, selon cette analyse, l'ensemble des rituels soulevés améliore la compréhension de la culture présente dans l'équipe de travail et semble favoriser l'intégration des membres. Beyer et Trice (1987) soulignent que les gestionnaires sont rarement conscients du rôle important de transfert des valeurs et des croyances que porte le rituel. Pourtant, ces activités sont essentielles puisqu'elles portent un message culturel. Dans le cas à l'étude, les rituels retenus comme facilitant l'intégration transmettent le message de l'importance des relations interpersonnelles entre les employés. Il s'agit en fait d'une valeur prônée depuis longtemps dans

l'entreprise. Enfin, ces rituels démontrent la proactivité du centre pour maintenir un bon climat, comme l'indique ce participant : « Ici, la bonne atmosphère et l'ouverture, ils vont de l'avant pour la promouvoir. »

3.3 Synthèse

Pour conclure, les résultats de cette étude ont été insérés au modèle théorique construit à partir de la littérature et présenté au premier chapitre. Ainsi, le modèle proposé à la figure 3.1 regroupe les facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel en quatre grandes catégories, soit les facteurs liés à l'individu, les facteurs liés au gestionnaire, les facteurs liés à l'équipe ainsi que les facteurs liés à l'organisation. **L'apport de cette recherche se situe dans l'ajout de composantes culturelles, soit les rituels et le rôle du héros, en tant que facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel, lesquelles sont détaillées dans le nouveau modèle proposé** (voir figure 3.1, p.79). Ainsi, l'étude de l'intégration à une équipe multiculturelle dans une perspective culturelle permet de mettre en lumière l'importance de ces composantes culturelles, liées au gestionnaire, à l'équipe et à l'organisation. En ce sens, c'est une preuve supplémentaire que la culture peut être un levier pour les organisations confrontées à des enjeux liés à l'intégration de leurs employés. Notre étude contribue aussi à la compréhension des mécanismes favorisant l'intégration dans un tel contexte.

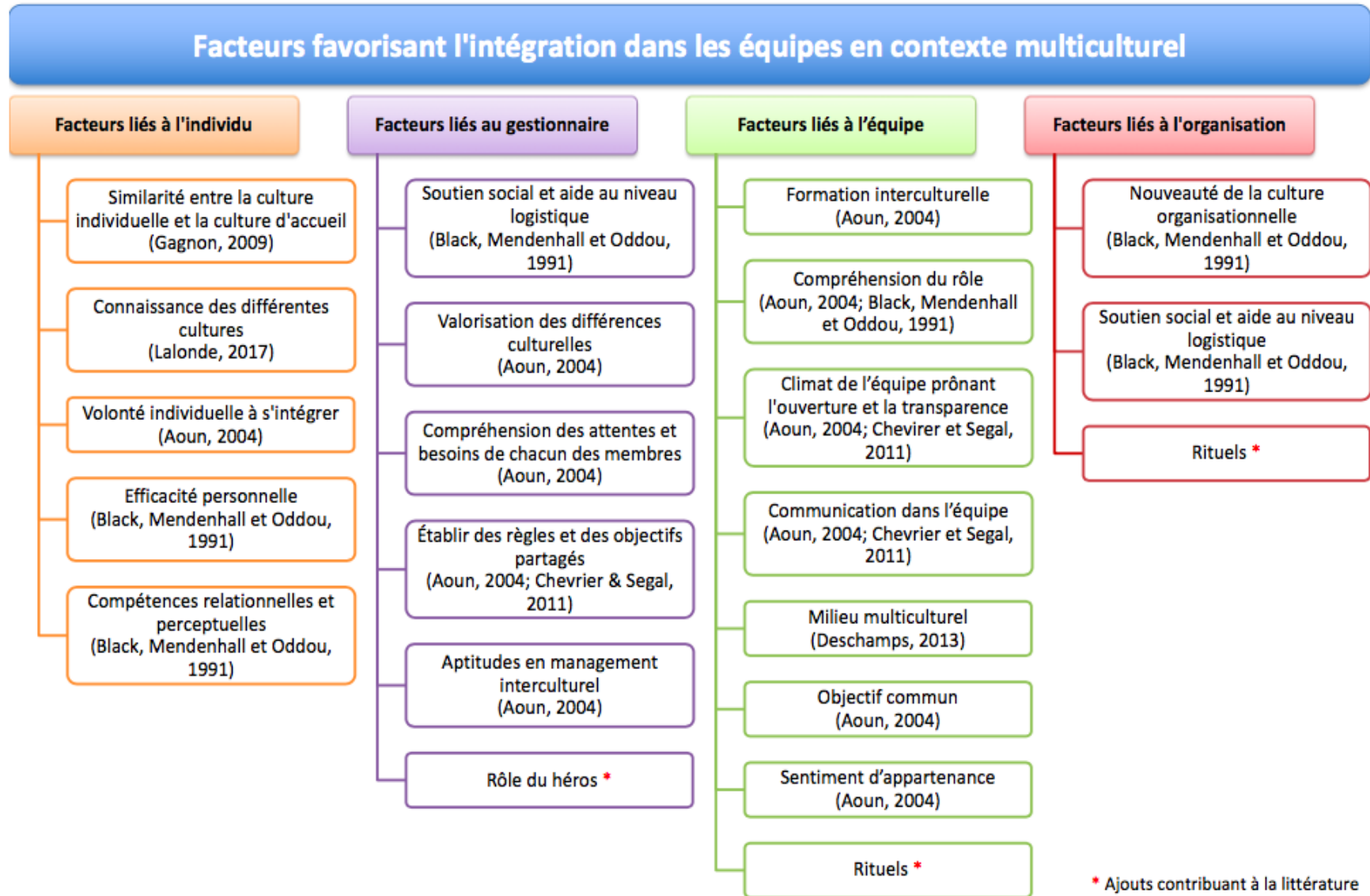


Figure 3.1 : Modèle intégrateur des facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel

Chapitre 4 : Discussion

4.1 Introduction

Ce dernier chapitre vise à intégrer les résultats de cette étude, dans un premier temps, puis à jeter un regard critique sur cette recherche en abordant ses contributions et ses limites, dans un second temps. Tout d'abord, il convient de rappeler l'objectif de cette recherche afin de comprendre la pertinence de ce qui suivra. Ainsi, l'objectif de cette étude, mentionné au second chapitre, est la compréhension du lien entre les composantes culturelles au sein des équipes et l'intégration des membres dans les équipes de travail multiculturelles. Cet objectif a été atteint en ce sens que l'exploration du phénomène d'intégration dans une perspective culturelle a permis d'élaborer un nouveau modèle (voir figure 3.1, p. 79) ajoutant deux composantes culturelles (les héros et les rituels) favorisant l'intégration dans les équipes de recherche multiculturelles.

Ce chapitre permettra de faire le lien entre les résultats de cette recherche et les modèles existants dans la littérature. La première partie consiste en une analyse approfondie des résultats en intégrant les théories existantes. Ensuite, les contributions pratiques et théoriques ainsi que les limites de cette recherche seront abordées. Puis, le chapitre se conclura avec l'élaboration de quelques pistes de recherches futures.

4.2 Analyse approfondie des résultats

En premier lieu, abordons la composante culturelle de héros. Au sein des équipes participantes à l'étude, le chercheur est considéré comme un héros pour trois raisons principales. D'abord, son travail est admiré par les membres du groupe, il représente la réussite au sein du groupe. Ensuite, il a une fonction de soutien au sein du groupe. Black, Mendenhall et Oddou (1991) avaient soulevé qu'une culture organisationnelle prônant le soutien social et l'aide au niveau logistique favorise l'intégration en contexte multiculturel. De façon plus précise, les résultats de cette étude soutiennent que le héros de la culture de l'équipe exerçant sa fonction de soutien, tant au niveau logistique, professionnel que social, favorise l'intégration au sein des équipes multiculturelles. De plus, il agit comme modèle pour les membres du groupe. Enfin, ce héros fait vivre la culture du groupe à travers des rituels au sein de son équipe. Ainsi, dans cette analyse, le

chercheur est associé à la composante culturelle du héros, il s'agit d'une personne réelle, vivante et reconnue dans le groupe (Hofstede, 2001).

Bien que cette étude ne se penche pas sur le thème du leadership, il est pertinent de faire le lien entre le rôle joué par le héros au sein des équipes multiculturelles participantes et le concept du leader héroïque. Cohen (2013) a soulevé les huit principes associés au leadership héroïque :

1. Maintenir une intégrité absolue
2. Être connaissant dans son domaine
3. Déclarer ses attentes
4. Démontrer un engagement hors du commun
5. Viser des résultats positifs
6. Prendre soin de son équipe
7. Mettre le devoir devant soi

Il est effectivement possible de reconnaître les héros des équipes du centre de recherche à travers ces principes. Tout d'abord, le maintien de l'intégrité rejoint les comportements authentiques reconnus chez le héros. Sa notoriété est basée sur son succès dans son domaine, elle est donc un symbole de ses connaissances. En effet, tel que mentionné dans l'analyse des résultats, le héros est une représentation de la réussite au sein de l'équipe. Ensuite, les principes de déclarer ses attentes, démontrer de l'engagement, viser des résultats positifs et de mettre le devoir devant soi peuvent être comparés au rôle de modèle qu'exerce le héros au sein de son équipe. Finalement, le soutien offert par le héros aux membres de son équipe est une façon concrète de prendre soin de ses membres. Ainsi, des liens étroits s'observent entre les principes associés au leadership héroïque et les fonctions du héros en contexte d'intégration. En ce sens, il est possible de poser l'hypothèse que la présence d'un leader héroïque pourrait faciliter l'intégration des membres au sein des équipes en contexte multiculturel. Une autre étude serait nécessaire pour creuser cette hypothèse.

En ce qui concerne les rituels, les activités analysées sont des activités collectives et sont associées au transfert des valeurs culturelles dans le groupe. De plus, elles sont très appréciées des membres du groupe et sont considérées comme essentielles au bien-être des membres. Celles-ci correspondent donc à la définition de rituels, selon Hofstede (2001). Puisque la présente recherche étudie le phénomène d'intégration, les rituels soulevés dans l'analyse des résultats sont ceux qui facilitent l'intégration des membres dans les équipes multiculturelles.

Par ailleurs, cette étude de cas permet de confirmer que les chercheurs participants ont une approche visant à intégrer les membres, qui tend vers l'inclusion plutôt que l'assimilation puisque les différences y sont valorisées plutôt qu'ignorées. Même si certaines variables contextuelles pourraient faciliter la tendance à l'assimilation, comme le fait que les étudiants se joignent à l'équipe pour une période de temps déterminée, les chercheurs s'assurent que chaque membre s'intègre bien à l'équipe. Au final, cela contribue au bien-être des membres de l'équipe et à la performance de l'équipe de recherche. Tel que mentionné lors de l'analyse des résultats, le chercheur joue un rôle clé dans le processus d'intégration, et donc, dans l'inclusion des membres dans l'équipe. En effet, la valorisation et le respect des différences sont les principes de base de la culture d'inclusion (Pless et Maak, 2004). Les rituels et le héros analysés au chapitre précédent convergent avec les dimensions liées à la culture d'inclusion, selon Pless et Maak (2004). La figure suivante présente les dimensions de la culture d'inclusion de façon schématisée (Pless et Maak, 2004) :

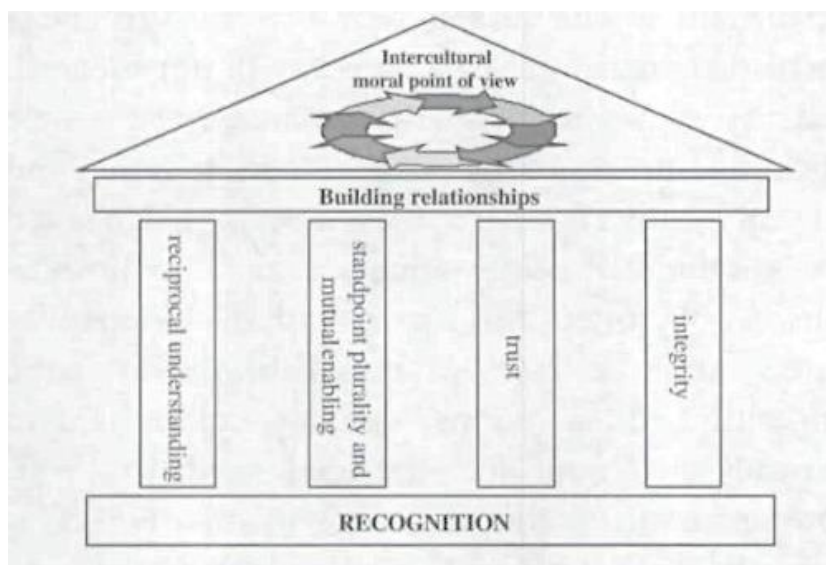


Figure 4.1 : Dimensions de la culture d'inclusion (Pless et Maak, 2004)

Le principe de fond est associé à la reconnaissance des différences, alors que les quatre colonnes représentent les grandes dimensions de la culture d'inclusion. La première dimension est la compréhension mutuelle qui se définit par la communication ouverte et transparente entre les parties. La seconde dimension est l'ouverture aux différents points de vue et aux différentes perspectives, ainsi que la prise de décision consensuelle basée sur la raison plutôt que la position hiérarchique. La troisième dimension est la confiance mutuelle. Selon les auteurs, la proximité des

relations et la coopération faciliteraient le développement de cette confiance (Pless et Maak, 2004). Enfin, la dernière dimension est l'intégrité et elle fait référence au sens éthique et aux comportements authentiques des parties. La présence de toutes ces dimensions permet de développer un point de vue moral qui transcende la diversité sous toutes ses formes, ce qui définit la présence d'une culture d'inclusion. Pless et Maak (2004) affirment aussi qu'il faut un profil particulier pour pouvoir créer une culture d'inclusion. Ils ont regroupé les caractéristiques nécessaires sous les « compétences d'inclusion ». Ces dernières sont énumérées dans la figure suivante, en comparaison avec le rôle du héros soulevées dans la présente étude :

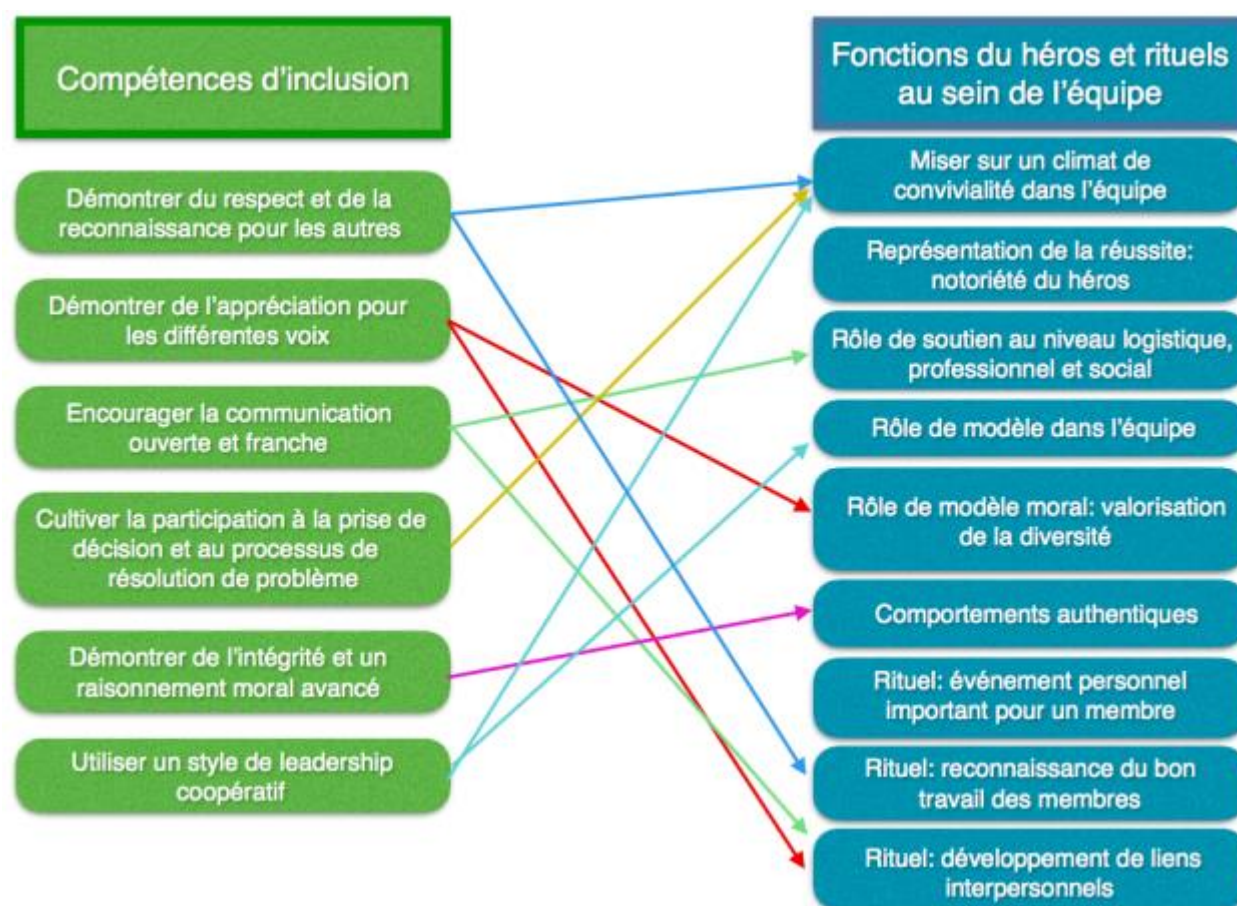


Figure 4.2 : Comparaison entre les compétences d'inclusion et les composantes culturelles favorisant l'intégration

En fait, les liens présentés dans la figure précédente démontrent que les compétences d'inclusion soulevées par Pless et Maak (2004) se retrouvent dans les composantes culturelles

favorisant l'intégration en contexte multiculturel (héros et rituels), tels que définis dans la présente analyse. En effet, en misant sur un climat de convivialité, le chercheur soutient les valeurs de respect et de reconnaissance, il encourage la participation de ses membres et vise la coopération dans l'équipe. Les rituels au sein des équipes visant à souligner le bon travail des membres véhiculent aussi les valeurs de respect et de reconnaissance. Aussi, il a été démontré que le chercheur encourage la bonne communication dans son équipe, par son soutien constant qui facilite la communication ouverte entre les membres et le chercheur, et par l'établissement de relations interpersonnelles profondes, qui soutient une communication franche dans l'équipe. Dans le même sens, les rituels axés sur le développement de liens interpersonnels dans l'équipe participent également à maintenir une bonne communication entre les membres, en plus de valoriser la diversité culturelle présente au sein de l'équipe. De plus, en valorisant les différences culturelles, le chercheur démontre de l'appréciation pour les différentes voix, soit les différents points de vue et les différentes perspectives des membres de son équipe. En ce qui a trait à la compétence d'inclusion qui concerne l'intégrité et le raisonnement moral, celle-ci est directement liée aux comportements authentiques du chercheur. Finalement, il faut noter que le fait que le chercheur soit un modèle pour ses membres démontre qu'il peut être considéré comme un leader dans son l'équipe. Dans un autre ordre d'idées, Pless et Maak (2004) soulignent aussi l'importance du recrutement afin de sélectionner des candidats qui partagent les valeurs de la culture d'inclusion et qui s'intégreront facilement. C'est dans le même sens que le processus de sélection des chercheurs du centre de recherche est teinté par leurs valeurs et permet ainsi de recruter des membres qui partagent leurs valeurs.

Par ailleurs, un élément particulier au centre de recherche est la présence d'une culture d'inclusion au sein des équipes, sans que celle-ci converge avec la culture de l'organisation qui chapeaute ces équipes. La culture d'inclusion présente au centre dans les premières années de travail des chercheurs (durant les années 1990) est maintenant révolue (ou du moins atténuée) mais répliquée à l'échelle des équipes. Les chercheurs compensent à la faible reconnaissance et le manque de pratiques organisationnelles liées à la culture inclusive en intégrant celles-ci dans leur équipe. Ainsi, les caractéristiques « héroïques » du chercheur et les rituels qu'il supporte lui permettent de créer une culture d'inclusion dans l'équipe. En effet, les rituels assurent la perpétuité de cette culture à travers les années.

4.3 Contributions théoriques de la recherche

La contribution théorique la plus importante de cette étude est qu'elle comble un manque dans la littérature en ce qui a trait à l'influence des composantes de la culture d'équipe sur l'intégration des membres, en contexte multiculturel. En effet, les résultats de cette recherche contribuent à l'approfondissement des connaissances par rapport à l'impact des composantes culturelles sur cette expérience d'intégration. Le modèle théorique intégrateur présenté au chapitre précédent (figure 3.1, p. 79) illustre l'apport théorique de cette étude en complémentarité avec la littérature déjà existante sur le sujet. Tel qu'illustré dans ce modèle, les facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel soulevés dans la littérature se regroupent en quatre catégories, soit les facteurs liés à l'individu, au gestionnaire, à l'équipe et à l'organisation. Les résultats de cette étude sont complémentaires aux facteurs présents dans la littérature puisqu'ils permettent d'ajouter le rôle du héros comme facteur lié au gestionnaire ainsi que les rituels en tant que facteurs liés à l'équipe et à l'organisation. En somme, cette recherche appuie l'importance d'intégrer la prise en compte des composantes culturelles du héros et des rituels, à différents niveaux tels qu'illustrés à la figure 4.3, dans la compréhension du phénomène d'intégration dans les équipes multiculturelles.

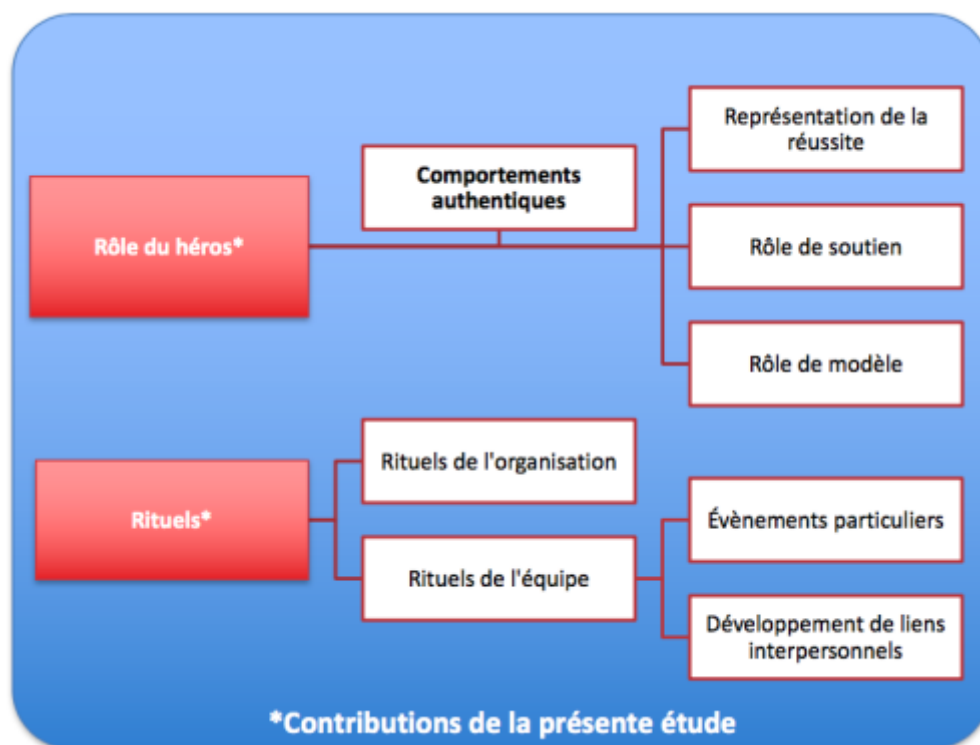


Figure 4.3 : Contributions théoriques de la présente étude

De plus, l'analyse des résultats soulève la présence d'une culture d'équipe unique en soi, qui n'est pas alignée à la culture de l'organisation, soit la culture d'inclusion au sein des équipes du centre de recherche. Cela supporte l'existence des cultures d'équipes qui peuvent se distinguer fortement de la culture de l'organisation dans laquelle elles évoluent. Enfin, tel que mentionné dans la section précédente, le héros et les rituels de l'équipe sont en grande partie responsable de la création et du maintien de cette culture d'équipe. Il s'agit donc d'une contribution théorique de la recherche puisque cela permet de combler un manque dans la littérature à ce niveau en plus de soulever une piste intéressante pour de nouvelles recherches afin d'approfondir ce phénomène.

4.4 Contributions pour la pratique

La présente recherche apporte aussi des contributions intéressantes pour la pratique dans les organisations qui sont confrontées aux enjeux liés au contexte multiculturel et, de façon plus précise, pour les équipes multiculturelles. D'abord, les résultats de cette recherche démontrent l'importance des rituels pour l'organisation et leur impact sur l'intégration en contexte

multiculturel. Ainsi, cette conclusion permet de rappeler l'importance pour les organisations d'investir dans le développement des relations interpersonnelles entre les employés, par le développement de rituels sociaux, pour qu'elles s'adaptent plus facilement aux changements actuels liés à la main-d'œuvre diversifiée et au recrutement international.

En ce qui a trait aux équipes multiculturelles, les résultats de cette étude permettent d'élaborer des conseils pratiques en ce qui a trait au rôle du héros dans les équipes de travail. D'une part, les responsables du recrutement d'un chercheur principal devraient mettre l'accent sur la recherche d'une personne authentique. En effet, cette caractéristique s'est avérée très importante dans les résultats de la présente étude. D'autre part, lorsque des héros sont repérés dans l'organisation, ceux-ci devraient être associés au processus d'intégration des nouveaux membres dans leur équipe. Les résultats démontrent que le rôle joué par le héros est effectivement favorisant dans l'intégration des membres dans les équipes multiculturelles.

Enfin, les résultats de cette étude prônent le développement d'une culture d'inclusion dans les équipes multiculturelles. En effet, ce type de culture facilitant l'intégration, son développement est avantageux en contexte d'intégration, particulièrement pour les entreprises où le personnel est diversifié. De plus, cette recherche permet de mettre en lumière l'impact, en pratique, du rôle du chercheur sur le développement de la culture dans les équipes de recherche. Ainsi, les organisations peuvent tenir compte de ces résultats en encourageant le développement d'une culture d'inclusion par le chercheur principal, dans les équipes de recherche multiculturelles.

4.5 Limites

Le caractère exploratoire et les choix méthodologiques de cette étude imposent certaines limites. Bien que les résultats contribuent à l'avancement des connaissances, tant au niveau théorique que pratique, il est nécessaire de reconnaître et d'expliquer les limites de cette étude. D'abord, la participation volontaire peut être considérée comme une limite puisqu'il faut noter la possibilité que les équipes participantes soient des équipes qui désiraient échanger sur leur expérience d'intégration, car il s'agit d'une expérience positive pour eux. Ce qui peut expliquer le fait qu'aucun participant n'a mentionné s'être mal intégré dans l'équipe. Cela a permis d'analyser

les résultats en misant sur les facteurs facilitant l'intégration, ce qui pourrait constituer un biais. Ensuite, la méthode de collecte de données utilisées, soit l'entrevue semi-dirigée, vise à aller chercher les perceptions des participants. En ce sens, certains participants peuvent avoir amoindri ou amplifié leur propos, par rapport à leur expérience d'intégration, par souci de désirabilité sociale, par exemple. Cependant, l'atteinte de la saturation théorique dans les données permet de pallier à ce biais. Enfin, le terrain de recherche, étant un centre de recherche scientifique, impose une limite liée à la transférabilité des résultats, soit la culture scientifique partagée par les membres des équipes. La culture scientifique est définie comme « la capacité de prendre du recul par rapport à l'entreprise que représentent les sciences et la technologie, à leurs méthodes, à leurs incidences, à leurs limites et aux enjeux qui s'y rattachent » (CST, 2004). Ainsi, il est possible de cette culture soit unificatrice et facilite l'intégration des nouveaux membres dans les équipes multiculturelles. Ce biais pourrait être vérifié par la reproduction de l'étude dans un autre milieu.

4.6 Pistes pour de futures recherches

Compte tenu du caractère exploratoire et de la taille d'échantillon de cette étude, il serait pertinent de la répliquer dans d'autres organisations, avec un plus grand nombre d'équipes participantes. Cela permettrait de confirmer nos résultats pour les équipes de recherche et de comprendre si ces résultats s'appliquent pour d'autres types d'équipes de travail. Par ailleurs, d'autres avenues de recherches ont été soulevées au cours de cette étude, principalement en ce qui a trait au contexte des équipes multiculturelles. D'abord, suite à cette étude exploratoire, le rôle du héros authentique dans le développement d'une culture d'inclusion pourrait être développé davantage et le lien entre ces deux concepts pourrait être étudié dans le cadre d'une étude quantitative. De plus, l'étude de la présence d'un leader héroïque en tant que facteur favorisant l'intégration au sein des équipes multiculturelles serait envisageable, suite aux conclusions de la présente recherche. Ensuite, de nombreuses classifications ou typologies de la culture organisationnelle ont déjà été développées par des auteurs; il serait donc pertinent d'étudier les liens entre le type de culture organisationnelle et l'intégration dans les équipes multiculturelles, selon les éléments culturels soulevés comme facilitants dans la présente recherche. Pour aller plus loin en ce qui a trait à la culture au sein de l'équipe, il serait fort intéressant d'étudier le lien entre

le degré d'adhésion des membres à la culture et leur intégration dans l'équipe multiculturelle. De façon plus précise et dans la continuité de cette recherche, il serait fascinant de comprendre si la ressemblance entre le chercheur principal et le membre est corrélée au degré d'adhésion à la culture. Dans un autre ordre d'idées, il pourrait s'avérer pertinent d'étudier la possibilité d'élaborer un modèle calculant la force de la culture de l'équipe, en comparaison avec le modèle de Driskill et Brenton (2011) sur la force de la culture organisationnelle, afin de vérifier la présence d'un lien entre la force de la culture d'équipe et l'intégration des membres. Enfin, il serait intéressant d'approfondir le phénomène des cultures d'équipes qui se distinguent de la culture organisationnelle dans laquelle elles évoluent. La compréhension des causes de ce phénomène serait une contribution importante, tant au niveau théorique qu'au niveau pratique. En somme, de nombreuses avenues sont envisageables pour de futures recherches en ce qui concerne la culture d'équipe et l'intégration dans les équipes multiculturelles à la lumière des résultats présentés dans notre mémoire.

Conclusion

La présence d'équipes multiculturelles est de plus en plus fréquente dans les organisations d'aujourd'hui, il s'agit donc d'un sujet d'étude d'actualité. La majorité des études à ce sujet s'attardant à leur performance (Genest, 2007), la présente recherche se démarque par l'étude des composantes culturelles au sein des équipes multiculturelles dans une perspective d'intégration. En ce qui a trait à l'intégration, la revue de littérature effectuée au premier chapitre a permis de regrouper les facteurs favorisant l'intégration en contexte multiculturel identifiés par les auteurs en quatre grandes catégories, soit les facteurs liés à l'individu, au gestionnaire, à l'équipe et à l'organisation. La présente recherche s'est attardée aux éléments liés à la culture au sein de l'équipe afin d'approfondir les connaissances à ce sujet. Le caractère exploratoire de cette étude a permis de soulever les différentes composantes culturelles favorisant l'intégration dans les équipes de recherche multiculturelles, répondant ainsi à l'objectif principal de la recherche.

Les principaux résultats de cette étude sont liés aux éléments culturels suivant : les rituels et le héros. Les rituels sont les activités essentielles au bien-être des membres de l'équipe et qui contribuent, également, à faciliter l'intégration des membres au sein de l'équipe. Ce sont des activités qui étaient inscrites dans les traditions de l'organisation depuis plusieurs années et qui se retrouvent maintenant au niveau de l'équipe puisque le chercheur principal tient à perpétuer ces traditions au sein de son équipe. Le rôle du chercheur est donc très important dans la mise en œuvre de ces rituels qui favorisent l'intégration des membres au sein de son équipe. Ces rituels permettent de souligner des événements importants, tels un changement ou un succès, ou de développer des liens interpersonnels entre les membres de l'équipe. La seconde catégorie fait référence au chercheur principal qui est associé à la composante culturelle du héros dans l'équipe. En effet, le chercheur principal de l'équipe est considéré comme un héros, au sens culturel du terme, puisqu'il est reconnu dans son équipe et qu'il joue un rôle déterminant dans l'intégration des membres. En fait, c'est l'exercice de trois fonctions précises qui font de lui un héros au sein de son équipe : il représente la réussite; il a un rôle de soutien; et il a un rôle de modèle. Ces caractéristiques influencent positivement l'expérience d'intégration des membres de son équipe et le tout est maximisé par l'authenticité du chercheur qui lui permet d'avoir des relations interpersonnelles de

proximité avec ses membres. Ainsi, le chercheur, au-delà de son rôle de gestionnaire dans l'équipe, est apprécié en tant que personne, par ses membres.

Références

- Achaïbi, S. (2012). Le défi du gestionnaire de projet en équipe multiculturelle. (Maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Rimouski).
- Adair, W. L., Hideg, I. & Spence, J. R. (2013). The culturally intelligent team: The impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team shared values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 941-962.
- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed). Boston, MA: PWS-KENT Publishing Company.
- Alami, R. & Chanlat, J. (2011). Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant. *Paradoxes Et Défis Interculturels En Matière De Gestion: Le Cas Des Managers Marocains Formés En Occident En Poste Au Maroc*, Marrakech.
- Ang, S., Chandrasekar, N. A., Koh, C., Tay, C., Templer, K. J., Van Dyne, L. & al. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Aoun, J. (2004). *Manager une équipe multiculturelle: Faire de la diversité une clé de la performance*. Issy-les-Moulineaux: ESF éditeur.
- Aritz, J. & Walker, R. C. (2010). Cognitive organization and identity maintenance in multicultural teams; A discourse analysis of decision-making meetings. *Journal of Business Communication*, 47(1), 20-41.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, (11th ed.). London: Kogan Page.
- Atiken, P. (2007). « Walking the talk »: the nature and role of leadership culture within organisation culture/s. *Journal of General Management*, (32)4, 17-37.
- Ayub, N. & Jehn, K. (2014). When diversity helps performance: Effects of diversity on conflict and performance in workgroups. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 189-212.
- Bachmann, A. S. (2006). Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroup. *Management International Review*, 46(6), 721-747.
- Bachoo, D. (2002). The impact of dimensions of culture on team efficacy and its related multilevel outcomes. (Doctor of Philosophy in Management, Texas A&M University).
- Barrenger, S. L., Stanhope, V. & Atterbury, K. (2015). Discursive Processes Creating Team Culture and Recovery Orientation Among Housing First Providers. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, (18), 247-264.
- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Sillery, QC: Presses de l'Université du Québec.

- Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5-24.
- Bidjongou Doukaga, C. M. (2008). La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle. (Maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Rimouski).
- Black, J. S. & Mendenhall, M. E. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, (22)2, 225-247.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, (16)2, 291-317.
- Brain, K. & Lewis, D. (2004). Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An australian case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3), 263-278.
- Brannen, M. Y. & Salk, J. E. (2000). National culture, networks, and individual influence in a multinational management team. *Academy of Management Journal*, 43(2), 191-202.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L. & Von Glinow, M. A. (2004). Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *The Academy of Management Review*, 29(4), 578-592.
- Butler, C. L. & Zander, L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, (26), 258-267.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cayouette, E. (2003). La culture organisationnelle : Un élément important à considérer lors d'un projet de développement organisationnel. (Doctorat en psychologie, Université de Sherbrooke).
- Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management International*, 8(3), 31-40.
- Chevrier, S. (2012). *Gérer des équipes internationales: Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Chevrier, S. & Segal, J. (2011). Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales; des acteurs en quête de mode d'emploi. *Revue Française De Gestion*, (212), 146-156.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L. & Wu, A. (2000). Cultural influences on adaptation to fluid workgroups and teams. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 489-505.
- Cohen, W. A. (2013). Peter Drucker Wants You to Be a Heroic Leader — Now. *Organizational Dynamics*, 42, 70—80.
- CST : Conseil de la science et de la technologie (2004). *La culture scientifique et technologique : une interface entre les sciences, la technologie et la société*. Rapport de conjoncture 2004. Sainte-Foy, Québec : Gouvernement du Québec.

- Courchesne, M. (2003). Les équipes multiculturelles et l'apport potentiel du psychologue en relations interculturelles. (Doctorat en psychologie, Université de Sherbrooke).
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cure, M. B. (2012). An investigation of the impact of cultural and emotional intelligences on intragroup task and relationship conflict in culturally diverse workgroups (Doctorat en Psychologie, Alliant International University: California School of Professional Psychology).
- Daval Ohayv, D., Hofstede, G., Neuijen, B. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Davoine, E., Fofana, M. & Salamin, X. (2013). 24ème congrès de l'Association Francophone de gestion des ressources humaines (AGRH). *La Culture d'Entreprise De La Maison-Mère Entre Influences Du Pays d'Origine Et Influences Globales. Le Cas d'Une Banque Suisse*, Paris.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Da Capo Press.
- Del Pra Netto Machado, D. & Heinzmann, L. M. (2014). Organizational culture and stages of internationalization: A study in four companies in the brazilian electrical-metal-mechanical segment. *Brazilian Business Review*, 11(2), 33-61.
- Demir, C. & Karakose, T. (2011). Cross-cultural differentiation and diversity management. *International Journal of Business and Commerce*, 1(4), 56-63.
- Deschamps, M. (2013). L'intégration des salariés étrangers dans une entreprise internationale: Les enjeux et les pratiques. (Master Management, Université Pierre-Mendes-France: IAE de Grenoble).
- Distefano, J. et Maznevski, M. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45-63.
- D'Iribarne, P. (1998). Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières. Paris : Seuil.
- D'Iribarne, P. (2011). Les cultures et les performances. *Réalités Industrielles*, 18-23.
- Driskill, G. W. & Brenton, A. L. (2011). *Organizational Culture in Action : A Cultural Analysis Workbook*. Los Angeles, Londres, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- Earley, C. P. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, Californie: Stanford University Press.
- Earley, C. P. & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures : An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *Academy of Management Journal*, (43)1, 26-49.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 25-32.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 191-202.
- Fine, G. A. (1979). Small Groups and Culture Creation: The Idioculture of Little League Baseball Teams. *American Sociological Review*, (44)5, 733-745.
- Friedman, P. A., Dyke, L. S. & Murphy, S. A. (2009). Expatriate adjustment from the inside out: an autoethnographic account. *The International Journal of Human Resource Management*, (20)2, 252-268.
- Fussell, S. R. & Setlock, L. D. (2012). In Bainbridge W. S. (Ed.), *Leadership in science and technology: A reference handbook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Gagnon, R. (2009). L'intégration des sages-femmes d'origine étrangère à la pratique québécoise. (Maîtrise en médecine sociale et préventive, Université Laval).
- Genest, M. (2007). L'influence du leadership sur la satisfaction des membres d'une équipe multiculturelle et leur perception d'efficacité en tant qu'équipe: Caractéristiques personnelles, styles de leadership et attentes. (Doctorat en psychologie, Université de Sherbrooke).
- Girard, D. (2007). Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique. *Gestion*, 32(1), 101-111.
- Goethals, G. R. & Allison S. T. (2012). Making Heroes: The Construction of Courage, Competence, and Virtue. *Advances in Experimental Social Psychology*, 46, 183-235.
- Groschke, D., Kogler, M., Podsiadlowski, A., Springer, C. & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspective in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, (37), 159-175.
- Halverson, C. B. & Tirmizi, S. A. (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice*. Dordrecht: Springer.
- Hammersley, M. (2013). *What is qualitative research?* London: Bloomsbury Academic.
- Hereng, H. (2012). Innovation patrimoniale et culture organisationnelle. La cohérence du modèle Pierre Fabre. *La Revue Des Sciences De Gestion*, 1(253), 37-42.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Holland, C. K. (1993). An ethnographic study of nursing as an exploration for determining the existence of a system of ritual. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 1461-1470.

- Jang, S. (2014). Bringing worlds together: Cultural brokerage in multicultural teams. (Doctor of Philosophy in Organizational Behavior, Harvard University).
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles? *Revue Française De Gestion*, (204), 33-54.
- Kazi, G. M. & Zadeh, Z. F. (2011). Reality of cultural diversity and its impact on organizations behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(7), 1199-1208.
- Keczer, Z., Balint, F., Gabor, O. & Zimbardo, P. G. (2016). Social Representations of Hero and Everyday Hero: A Network Study from Representative Samples. *PLoS ONE*, 11(8), 1-17.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell & G. Symon (Authors), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE Publications.
- Kinsella, E. L., Ritchie, T. D. & Igou, E. R. (2015). Lay perspectives on the social and psychological functions of heroes. *Frontiers in psychology*, 6 (130), 1-12.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Lalonde, J.-F. (2017). Ethnic Diversity in Entrepreneurial Teams and the Role of Culture Shock on Performance. In Ben-Hafaïedh, C., Cooney, T. M. (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurial Teams: Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lapan, S. D., Quartaroli, M. T. & Riemer, F. J. (2012). *Qualitative research: An introduction to methods and designs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lynn Meek, V. (1998). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 4(9), 453-473.
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle: Le cas du management des équipes interculturelles. *Revue Internationale Sur Le Travail Et La Société*, 4(2), 124-133.
- Luijters, K., Otten, S. & Van Der Zee, K. I. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, (32), 154-163.
- Luthans, F., Norman, S. & Hughes, L. (2010). « Chapter 4 Authentic leadership : A new approach for a new time », in Burke, R. J. & Cooper, C. L. *Inspiring Leaders*, London, Routledge, 84-104.
- Makela, K., Maznevski, M. L., Stahl, G. K. & Zander, L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, (26), 439-447.
- Mazur, K. (2010). Positive organizational culture as a new trend in cross-cultural management. Basic concepts. *Journal of Positive Management*, 1(1), 65-74.

- Meier, O. (2013). *Management interculturel : Stratégie Organisation Performance*. Paris: Dunod.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Rispal, M. H. & Bonniol, J. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck université.
- Mockaitis, A. I., Rose, E. L. & Zettinig, P. (2009). The determinants of trust in multicultural global virtual teams. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6.
- Mutabazi, E. (2004). Le management des équipes multiculturelles: L'expérience des équipes afro-occidentales. *Management International*, 8(3), 41-55.
- Ouimet, G. (2007). Psychologie des leaders et culture organisationnelle: Une typologie métaphorique. *Gestion*, 32(2), 62-74.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods (3e éd.) : Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Phesey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London: Routledge.
- Pless, N. M. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture : Principles, Process and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- Prenestini, A., Calciolari, S., Lega, F. & Grilli, R. (2015). The relationship between senior management team culture and clinical governance: Empirical investigation and managerial implications. *Health Care Manage Rev*, 40(4), 313-323.
- Prévost, P. & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal.
- Punnett, B. J. (1996). *Handbook for international management research*. Cambridge: Blackwell Business.
- Sanchez, J. C. & Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, (21)1, 97-104.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, 8(28), 345-365.
- Shokef, E. & Erez, M. (2006). Global Work Culture and Global Identity, as a Platform for a Shared Understanding in Multicultural Teams. *National Culture and Groups* , (9), 325-352.
- Silberzahn, P. (2014). Identité, culture organisationnelle et surprises stratégiques: L'exemple de la CIA. *Le Journal De l'École De Paris Du Management*, 5(109), 37-44.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Sullivan, M. P. & Venter, A. (2010). Defining Heroes Through Deductive and Inductive Investigations. *The Journal of Social Psychology*, 150(5), 471–484.
- Thévenet, M. (2010). *La culture D'entreprise* (6e éd.). Paris: Presses universitaires de France.
- Trefry, M. G. (2006). A double-edged sword: Organizational culture in multicultural organizations *John F. Welch College of Business; WCOB Faculty Publications*, Paper 33.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization science*, 2(2), 149-169.
- Wiig Berg, R. (2012). The anonymity factor in making multicultural team work: Virtual and real teams. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 404-424.
- Willard-Grace, R., Hessler, D., Rogers, E., Dubé, K., Bodenheimer, T. & Grumbach, K. (2014). Team structure and culture are associated with lower burnout in primary care. *Journal of the American Board of Family Medicine*, 27, 229–238.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Zweifel, T. (2006). *Cultures en conflit, ou, comment gérer des équipes de haute performance*. Genève: Edition du Tricorne.

ANNEXE I

Courriel de recrutement

Courriel de recrutement

Objet : Projet de recherche sur les équipes multiculturelles

Bonjour,

Je me nomme Sarah Grenier Darveau, je suis étudiante à la maîtrise en administration, dans la concentration en intervention et changement organisationnel, à l'Université de Sherbrooke. Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, je m'intéresse aux équipes de travail multiculturelles. De façon plus précise, mon projet de recherche explore le lien entre le type de culture d'équipe et l'intégration des membres dans les équipes multiculturelles. Pour ce faire, je suis à la recherche de personnes ouvertes à discuter de leur expérience au sein d'une équipe multiculturelle.

Je communique donc avec vous aujourd'hui pour vous inviter à participer à une entrevue individuelle de 60 à 90 minutes. L'entrevue se déroulera sur votre lieu de travail et selon vos disponibilités, avec l'accord de l'employeur.

Pour participer au projet de recherche, vous devez être membre d'une équipe multiculturelle soit une équipe où au moins 3 nationalités différentes sont représentées, incluant la nationalité québécoise. De plus, vous devez être en fonction depuis au moins 12 mois.

Pour manifester votre intérêt pour ce projet, vous pouvez me contacter par courriel à l'adresse suivante : Sarah.Grenier.Darveau@USherbrooke.ca.

Merci beaucoup pour votre temps, votre contribution est très importante pour la réussite de ce projet.

Cordialement,

Sarah Grenier Darveau

ANNEXE II

Formulaire de consentement libre et éclairé



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet

Type de culture d'équipe et intégration des membres dans les équipes de travail multiculturelles

Personnes responsables du projet

Ce projet de recherche est réalisé par Sarah Grenier Darveau, dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en administration et est supervisé par monsieur Jean-François Lalonde, professeur au Département de management de l'Université de Sherbrooke.

Coordonnées

Étudiante : Sarah.Grenier.Darveau@usherbrooke.ca

Directeur : Jean-Francois.Lalonde@usherbrooke.ca - 819 821-8000, poste 62377

Objectif du projet

L'objectif général du projet est de comprendre le lien entre le type de culture d'équipe et l'intégration des membres dans les équipes multiculturelles, et ce, à travers l'expérience d'individus travaillant au sein d'équipes multiculturelles.

Nature de la participation

Votre participation à ce projet sera requise pour une entrevue d'une durée approximative de 60 à 90 minutes. Cette entrevue aura lieu sur votre lieu de travail, pendant les heures de travail. Vous aurez à répondre à des questions sur votre expérience au sein d'une équipe de travail multiculturelle. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio, celle-ci sera détruite après une période de 24 mois.

J'accepte l'enregistrement audio de l'entrevue :

Oui ☐

Non ☐

Initiales du participant : _____

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche vous apportera une occasion de réfléchir à votre expérience en équipe de travail multiculturelle, individuellement et en toute confidentialité, ainsi que de faire part de votre opinion à propos de la thématique abordée. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances entourant le thème des équipes de travail multiculturelles.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à l'enregistrement de l'entrevue et/ou à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui ☐ Non ☐

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, âge, origine ethnique, enregistrements audio, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse responsable du projet de recherche.

La chercheuse de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 2 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé, par courriel, des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à: cer_lsh@USherbrooke.ca.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____

Fait à _____, le _____ 201__

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude et de l'obtention du consentement

Je, _____ chercheuse principale de l'étude, déclare que les chercheurs collaborateurs ainsi que mon équipe de recherche sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement. Je certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature du chercheur principal de l'étude : _____

Fait à _____, le _____ 201__

ANNEXE III

Guides d'entrevues semi-dirigées

Guide d'entrevue – Gestionnaire

Je vous remercie d'avoir accepté de réaliser cette entrevue avec moi aujourd'hui. Cette entrevue sera d'une durée d'environ une heure et demie. Notre objectif est de mieux comprendre l'impact des cultures d'équipe sur l'intégration de leurs membres. Vous êtes libre de répondre aux questions qui vous seront posées, à votre convenance et sans contrainte. Si vous préférez ne pas répondre à certaines questions, vous n'avez qu'à me le mentionner et nous passerons à la question suivante. L'entrevue sera enregistrée, l'enregistrement et sa transcription ne seront diffusés d'aucune façon ni remis à quiconque hors du cercle restreint de l'équipe de recherche. Cette entrevue traitera premièrement de la culture de votre équipe de travail. Nous aborderons ensuite le thème de l'intégration.

Partie 1 : Questions d'ouverture

1. Pour débiter, pouvez-vous me parler de votre travail au Centre?
 - a. Depuis quand travaillez-vous ici?
 - b. Quelles sont vos tâches?
 - c. Qu'est-ce que vous aimez le plus?
2. Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler au centre de recherche?

Partie 2 : Questions sur la culture d'équipe

3. Parlez-moi de votre équipe de travail.
4. Comment vous sentez-vous au sein de votre équipe de travail?
5. Qu'est-ce qui caractérise votre équipe de travail?
6. Quelle est l'ambiance de travail dans l'équipe?
7. Qu'est-ce qui différencie votre équipe des autres équipes de travail du centre?
 - a. Avez-vous un exemple?
8. Selon vous, comment la présence de différentes cultures influence votre travail d'équipe?
9. Parlez-moi des relations au sein de votre équipe de travail.
 - a. Sentez-vous que vous pouvez compter sur les autres pour bien faire leur travail?
 - b. Comment sont les relations entre les différents niveaux hiérarchiques?
10. Comment les conflits interpersonnels sont-ils gérés dans l'équipe?
 - a. Avez-vous un exemple?
11. Lorsqu'il y a un conflit au sein de l'équipe, est-il résolu par négociation et compromis ou par affrontement entre les parties en conflit?
12. Parlez-moi des réussites que votre équipe a connues.
 - a. Avez-vous un exemple concret?
13. Avez-vous des objectifs à atteindre en tant qu'équipe?
14. Ces objectifs visent-ils des résultats à court terme ou à long terme?

- a. Avez-vous un exemple?
- 15. Comment l'atteinte de ces objectifs est-elle perçue dans l'équipe?
 - a. Comment l'atteinte de ces objectifs est communiquée dans l'équipe?
- 16. Comment participez-vous à l'atteinte de ces objectifs?
 - a. Avez-vous un exemple?
 - b. Quel est votre rôle en tant que gestionnaire?
 - c. Comment votre participation est-elle évaluée?
- 17. En tant que gestionnaire, considérez-vous l'atteinte de ces objectifs comme un succès?
 - a. Comment le manifestez-vous aux membres de votre équipe de travail?
 - b. Avez-vous un exemple d'une situation précise?
- 18. Comment votre équipe se différencie des autres équipes du centre à ce niveau?
- 19. Est-ce l'atteinte des objectifs qui permet de mesurer la performance de votre équipe?
- 20. En tant que gestionnaire, comment encouragez-vous l'atteinte des objectifs?
 - a. Pensez-vous qu'il en est de même pour toutes les équipes?
- 21. Lors de l'élaboration d'un projet, les décisions se prennent-elles en équipe ou individuellement?
- 22. En général, sentez-vous que vous êtes préparé pour les tâches que vous devez effectuer dans votre travail?
- 23. En général, sentez-vous que vos compétences professionnelles sont utilisées au maximum dans votre travail?
- 24. Quel est le changement le plus important que vous avez vécu au sein de votre équipe?
 - a. Comment vous êtes-vous adapté à ce changement?
 - b. En tant que gestionnaire, comment aidez-vous les membres de votre équipe en période de changement?
 - c. Quelle était l'ambiance dans l'équipe en période de changement?
 - d. En général, sentez-vous que les changements sont bien reçus au sein de l'équipe?
- 25. Sentez-vous que vous avez l'opportunité de prendre des initiatives dans votre travail?
- 26. En tant que gestionnaire, encouragez-vous les membres de l'équipe à prendre des initiatives dans leur travail?
 - a. De quelle façon?
- 27. Dans l'équipe, quels moyens sont pris afin d'améliorer votre façon de travailler?
 - a. Y accordez-vous du temps, en tant qu'équipe?
- 28. Comment envisagez-vous l'avenir au sein de votre équipe?

Partie 3 : Questions sur l'intégration

- 29. Parlez-moi de votre arrivée au Centre.
 - a. Qu'est-ce qui était nouveau pour vous?
 - b. Qu'est-ce qui vous a marqué?

- c. Aviez-vous reçu une formation interculturelle avant votre arrivée? Si oui, une partie de cette formation concernait-elle les relations interculturelles ?
30. Parlez-moi de votre intégration dans votre équipe de travail.
- a. Qu'est-ce qui a été le plus facile ou agréable ?
 - b. Quelles difficultés avez-vous rencontrées?
 - c. Parlez-moi du soutien que vous avez reçu.
 - d. De quelle façon les membres de votre équipe vous ont aidé?
 - e. Comment la présence de diversité culturelle dans l'équipe a influencé votre intégration?
 - f. Comment avez-vous compris votre rôle au sein de l'équipe?
31. Selon vous, qu'est-ce qui a facilité votre intégration plus que tout?
32. Parlez-moi du climat lors de votre arrivée dans l'équipe.
- a. Comment était la communication entre les membres de l'équipe?
33. En tant que gestionnaire, de quelle façon pouvez-vous influencer l'intégration d'un nouveau membre dans votre équipe?
- a. Donnez-moi un exemple de geste concret.
34. Racontez-moi une situation où vous avez échangé avec les membres de votre équipe sur vos cultures respectives?
- a. En tant que gestionnaire, valorisez-vous ces échanges?
 - b. Si oui, de quelle façon?

Partie 4 : Questions de clôture

35. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez aborder?
- a. Par rapport à votre intégration?
 - b. Par rapport à votre équipe de travail?

Merci beaucoup de votre temps, votre participation est très appréciée!

Fin de l'entrevue

Données sociodémographiques

Ces questions permettront d'acquérir des données sociodémographiques sur les participants. Elles sont posées aux participants avant d'entamer l'entrevue.

(À noter : Sexe : H / F)

1. Quel âge avez-vous ?
2. Quelle est votre origine ethnique ?
3. Quel est votre niveau de scolarité ?
4. Où avez-vous étudié?
5. Dans quel domaine avez-vous étudié?
6. Depuis combien d'années travaillez-vous dans ce domaine?
7. Avez-vous des expériences de travail à l'international?
8. Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise ?
9. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?

Guide d'entrevue - Employé

Je vous remercie d'avoir accepté de réaliser cette entrevue avec moi aujourd'hui. Cette entrevue sera d'une durée d'environ une heure et demie. Notre objectif est de mieux comprendre l'impact des cultures d'équipe sur l'intégration de leurs membres. Vous êtes libre de répondre aux questions qui vous seront posées, à votre convenance et sans contrainte. Si vous préférez ne pas répondre à certaines questions, vous n'avez qu'à me le mentionner et nous passerons à la question suivante. L'entrevue sera enregistrée, l'enregistrement et sa transcription ne seront diffusés d'aucune façon ni remis à quiconque hors du cercle restreint de l'équipe de recherche. Cette entrevue traitera premièrement de la culture de votre équipe de travail. Nous aborderons ensuite le thème de l'intégration.

Partie 1 : Questions d'ouverture

1. Pour débiter, pouvez-vous me parler de votre travail au Centre?
 - a. Depuis quand travaillez-vous ici?
 - b. Quelles sont vos tâches?
 - c. Qu'est-ce que vous aimez le plus?
2. Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler au centre de recherche?

Partie 2 : Questions sur la culture d'équipe

3. Parlez-moi de votre équipe de travail.
4. Comment vous sentez-vous au sein de votre équipe de travail?
5. Qu'est-ce qui caractérise votre équipe de travail?
6. Quelle est l'ambiance de travail dans l'équipe?
7. Qu'est-ce qui différencie votre équipe des autres équipes de travail du centre?
 - a. Avez-vous un exemple?
8. Selon vous, comment la présence de différentes cultures influence votre travail d'équipe?
9. Parlez-moi des relations au sein de votre équipe de travail.
 - c. Sentez-vous que vous pouvez compter sur les autres pour bien faire leur travail?
 - a. Comment sont les relations entre les différents niveaux hiérarchiques?
10. Comment les conflits interpersonnels sont-ils gérés dans l'équipe?
 - a. Avez-vous un exemple?
11. Lorsqu'il y a un conflit au sein de l'équipe, est-il résolu par négociation et compromis ou par affrontement entre les parties en conflit?
12. Parlez-moi des réussites que votre équipe a connues.
 - a. Avez-vous un exemple concret?
13. Avez-vous des objectifs à atteindre en tant qu'équipe?
14. Ces objectifs visent-ils des résultats à court terme ou à long terme?
 - a. Avez-vous un exemple?

15. Comment l'atteinte de ces objectifs est-elle perçue dans l'équipe?
 - a. Comment l'atteinte de ces objectifs est communiquée dans l'équipe?
16. Comment participez-vous à l'atteinte de ces objectifs?
 - a. Avez-vous un exemple?
 - b. Quel est votre rôle?
 - c. Comment votre participation est-elle évaluée?
17. En tant que membre de l'équipe, considérez-vous l'atteinte de ces objectifs comme un succès?
18. Selon vous, est-ce que votre supérieur considère l'atteinte de ces objectifs comme un succès?
 - a. Comment cela se manifeste au sein de l'équipe?
 - b. Avez-vous un exemple d'une situation précise?
19. Comment votre équipe se différencie des autres équipes du centre à ce niveau?
20. Est-ce l'atteinte des objectifs qui permet de mesurer la performance de votre équipe?
21. Comment votre supérieur encourage l'atteinte des objectifs au sein de l'équipe?
 - a. Pensez-vous qu'il en est de même pour toutes les équipes?
22. Lors de l'élaboration d'un projet, les décisions se prennent-elles en équipe ou individuellement?
23. En général, sentez-vous que vous êtes préparé pour les tâches que vous devez effectuer dans votre travail?
24. En général, sentez-vous que vos compétences professionnelles sont utilisées au maximum dans votre travail?
25. Quel est le changement le plus important que vous avez vécu au sein de votre équipe?
 - a. Comment vous êtes-vous adapté à ce changement?
 - b. Comment votre supérieur vous aide en période de changement?
 - c. Quelle était l'ambiance dans l'équipe en période de changement?
 - d. En général, sentez-vous que les changements sont bien reçus au sein de l'équipe?
26. Sentez-vous que vous avez l'opportunité de prendre des initiatives dans votre travail?
27. Est-ce que votre supérieur vous encourage à prendre des initiatives?
 - a. De quelle façon?
28. Dans l'équipe, quels moyens sont pris afin d'améliorer votre façon de travailler?
 - a. Y accordez-vous du temps, en tant qu'équipe?
29. Comment envisagez-vous l'avenir au sein de votre équipe?

Partie 3 : Questions sur l'intégration

30. Parlez-moi de votre arrivée au Centre.
 - a. Qu'est-ce qui était nouveau pour vous?
 - b. Qu'est-ce qui vous a marqué?

- c. Aviez-vous reçu une formation interculturelle avant votre arrivée? Si oui, une partie de cette formation concernait-elle les relations interculturelles ?
31. Parlez-moi de votre intégration dans votre équipe de travail.
 - a. Qu'est-ce qui a été le plus facile ou agréable ?
 - b. Quelles difficultés avez-vous rencontrées?
 - c. Parlez-moi du soutien que vous avez reçu.
 - d. De quelle façon les membres de votre équipe vous ont aidé?
 - e. Comment la présence de diversité culturelle dans l'équipe a influencé votre intégration?
 - f. Comment avez-vous compris votre rôle au sein de l'équipe?
 32. Selon vous, qu'est-ce qui a facilité votre intégration plus que tout?
 33. Parlez-moi du climat lors de votre arrivée dans l'équipe.
 - a. Comment était la communication entre les membres de l'équipe?
 34. De quelle façon, le gestionnaire de l'équipe a influencé votre intégration? (Employé)
 - a. Donnez-moi un exemple de geste concret.
 35. Racontez-moi une situation où vous avez échangé avec les membres de votre équipe sur vos cultures respectives?
 - a. Selon vous, est-ce que le gestionnaire de l'équipe valorise ces échanges? (Employé)
 - b. Si oui, de quelle façon?

Partie 4 : Questions de clôture

36. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez aborder?
 - a. Par rapport à votre intégration?
 - b. Par rapport à votre équipe de travail?

Merci beaucoup de votre temps, votre participation est très appréciée!

Fin de l'entrevue

Données sociodémographiques

Ces questions permettront d'acquérir des données sociodémographiques sur les participants. Elles sont posées aux participants avant d'entamer l'entrevue.

(À noter : Sexe : H / F)

1. Quel âge avez-vous ?
2. Quelle est votre origine ethnique ?
3. Quel est votre niveau de scolarité ?
4. Où avez-vous étudié?
5. Dans quel domaine avez-vous étudié?
6. Depuis combien d'années travaillez-vous dans ce domaine?
7. Avez-vous des expériences de travail à l'international?
8. Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise ?
9. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?
10. Qui est le chercheur principal de votre équipe de travail?

ANNEXE IV

Certificat d'éthique



Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Numéro du projet : 2016-16

Titre du projet : Comment le type de culture d'équipe peut favoriser l'intégration des membres dans les équipes de travail multiculturelles

Projet subventionné ☐ Projet non subventionné ☒ Projet de maîtrise ou de doctorat ☒

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Sarah Grenier Darveau

Nom de la directrice ou du directeur : Jean-François Lalonde

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable ☒ Unanime ☒ Majoritaire ☐
 Défavorable ☐ Unanime ☐ Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Olivier Laverdière
Président du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 14 mars 2016